



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení zákaznického portfolia makléřské společnosti  
Assessing of a Customer Portfolio of a Brokerage Company

Student: Stanislava Šmuková

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Naděžda Klabusayová, CSc.

Ostrava 2017

## Zadání bakalářské práce

Student: **Stanislava Šmuková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Zhodnocení zákaznického portfolia makléřské společnosti**  
**Assessment of a Customer Portfolio of a Brokerage Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika vybrané společnosti
  3. Teoretická východiska
  4. Analýza současné situace
  5. Shrnutí a návrh řešení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.  
MACUROVÁ, P., N. KLABUSAYOVÁ a L. TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 344 s. ISBN 978-80-248-3791-8.  
NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Naděžda Klabusayová, CSc.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne: 5.5.2017

Podpis: .....  
Stanislava Šmuková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Naděždě Klabusayové, CSc. za odborné vedení bakalářské práce, za vstřícnost, ochotu, cenné rady a připomínky, které mi byly inspirací při psaní. Dále děkuji vedení společnosti SATUM CZECH s.r.o. za poskytnutí interních informací nezbytných pro zpracování praktické části bakalářské práce.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Charakteristika vybrané společnosti.....</b>	<b>7</b>
2.1	Společnost SATUM CZECH s.r.o. ....	7
2.1.1	Poslání a vize .....	8
2.1.2	Organizační struktura.....	9
2.2	Základní údaje.....	12
2.2.1	Orgány společnosti .....	13
2.2.2	Základní kapitál .....	14
2.2.3	Předmět podnikání .....	14
2.3	Ekonomické ukazatele .....	15
2.3.1	Ukazatele rentability .....	16
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>20</b>
3.1	Efektivnost v logistice .....	20
3.2	Cíl v logistice .....	21
3.3	Náklady v logistice .....	25
3.3.1	Fixní náklady a operační páka .....	26
3.4	Analýza portfolia zákazníků .....	28
3.4.1	Paretova analýza .....	29
3.4.2	Postup při sestavení Paretova diagramu.....	30
<b>4</b>	<b>Analýza současné situace .....</b>	<b>32</b>
4.1	Konkurence .....	32
4.2	Zprostředkované pojistné a produktivita .....	33
4.3	Klienti společnosti .....	35
4.4	Procesy a činnosti .....	38
4.5	Spolupracující partneři.....	41

4.6	Paretova analýza zákazníků .....	42
4.6.1	Analýza zákazníků dle podílu na zprostředkovaném pojistném.....	43
4.6.2	Analýza zákazníků dle podílu na provizích .....	45
4.6.3	Paretova analýza nejvýznamnějších zákazníků .....	47
<b>5</b>	<b>Shrnutí a návrh řešení .....</b>	<b>49</b>
5.1	Zákazníci se záporným podílem na provizích .....	49
5.2	Zákazníci s nulovým podílem na provizích .....	50
5.3	Zákazníci s kladným malým podílem na provizích .....	51
5.4	Zákazníci s kladným velkým podílem na provizích .....	53
5.5	VIP zákazníci .....	53
5.5.1	VIP zákazníci s malým podílem na provizích .....	55
5.5.2	VIP zákazníci s velkým podílem na provizích .....	56
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>60</b>
	<b>Elektronické zdroje .....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>63</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>65</b>

# 1 Úvod

Zprostředkovatelská činnost v pojišťovnictví je specifickým druhem finančního poradenství. Hlavní náplní je poskytování služeb klientovi. Služba pojišťovacího zprostředkovatele se zakládá především na erudovaném doporučení, které musí být poskytnuto na základě analýzy dostatečného počtu pojistných produktů nabízených na trhu takovým způsobem, aby poradce mohl podle odborných kritérií doporučit uzavření pojistné smlouvy odpovídající konkrétním potřebám a požadavkům klienta.

Obecně se za službu považuje jakákoliv aktivita, či výhoda, kterou může jedna strana poskytnout straně druhé. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výkonem. Je v zásadě nehmotná, nepřináší vlastnictví, je neoddělitelná od svého poskytovatele, proměnlivá v závislosti na kvalitě dodávaných služeb a pomíjivá.

Lidé byli od pradávna sužováni strachem, obavami i nejistotou. Proto vzniklo pojištění, které zabezpečuje občanům právo na výplatu peněžních prostředků k úhradě potřeb, které vznikají z nahodilých událostí. Přesné důkazy o existenci různých druhů životního pojištění a pojištění majetku jsou známy už ze starověku, kde u kulturních národů vznikají rozmanitá sociální zařízení, která lze považovat za předchůdce majetkových a životních pojištění. Jsou dochovány zmínky o zájmových skupinách lidí, kteří se finančně zabezpečovali pro případy invalidity, úmrtí a pohřbů. Rovněž byl dobře propracován systém financování staveb (Broker Team a.s., 2014).

Přibližně z doby 2000 let př. n. l. (za vlády babylónského krále Chammurapiho) se dochovaly záznamy na hliněných destičkách o sdružení majitelů velbloudů, které zabezpečovalo své členy proti ztrátám, které s sebou přinášelo provozování obchodu a dopravy pomocí karavan. Ve staré Indii existovalo pojišťování úvěru u určité kasty obchodníků. Staří Féničané zase vymysleli jakési dopravní pojištění lodí i nákladů (Broker Team a.s., 2014). Pojištění a tento „obchod se strachem“ je tedy stejně starý jako lidstvo samo.

Česká republika zažila největší boom v oblasti poradenství v 90. letech 20. století, kdy vznikla i makléřská společnost SATUM CZECH s.r.o. Od té doby se poradenství neustále vyvíjí a na českém trhu je nyní nepřehledné množství nejrozličnějších zprostředkovatelských společností.

Pojem poradenství v sobě zahrnuje především dlouhodobou, úzkou a osobní spolupráci klienta a poradce – má-li být výsledná služba opravdu kvalitní. Společnost



SATUM CZECH s.r.o. o vysokou kvalitu svých služeb usiluje. Je to zároveň jedna z možností, jak uspět na trhu v extrémně silné konkurenci. Dokonalá znalost zákaznického portfolia i potencionálních klientů je proto nutnou podmínkou pro přežití firmy, zabezpečení zisku a získání konkurenční výhody.

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit pomocí Paretovy analýzy stávající zákaznické portfolio společnosti SATUM CZECH s.r.o., navrhnout optimální logistický mix a zvolit vhodné obchodní přístupy pro jednotlivé skupiny klientů této makléřské společnosti. Výstupy mohou posloužit jak managementu společnosti, tak jednotlivým obchodním ředitelům a správcům klientů ke zkvalitnění a zefektivnění dosavadního způsobu péče a poskytování služeb klientům. Navržená doporučení přispějí ke zvýšení loajality současných klientů a upevnění a posílení pozice firmy na pojistném trhu.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část zahrnuje seznámení se společností SATUM CZECH s.r.o. a jejím hlavním předmětem podnikání včetně zákonů a platných předpisů vztahujících se k tomuto druhu podnikatelské činnosti. Jsou zde vysvětleny základní pojmy z oblasti pojišťovnictví, organizační struktura společnosti a vybrané ekonomické ukazatele. Následuje vysvětlení použití vícenásobné Paretovy analýzy, která je využita v praktické části práce.

V praktické části je popsán aktuální stav procesů a činností firmy, jsou zde uvedeni hlavní dodavatelé a přímí konkurenti společnosti a je vysvětleno současné rozdělení klientů dle výše zprostředkovaného pojistného. V této části je aplikována Paretova analýza klientů na základě dvou stěžejních kritérií. V závěru jsou všechny získané informace přehledně shrnuty a je vypracováno doporučení, jaké postoje zaujmout do budoucna k jednotlivým typům klientů.

## **2 Charakteristika vybrané společnosti**

### **2.1 Společnost SATUM CZECH s.r.o.**

Společnost SATUM CZECH s.r.o. patří mezi největší pojišťovací makléřské společnosti v České republice. Společnost je univerzálním pojišťovacím makléřem zaměřeným na nabídku pojistných programů v oblastech:

- pojištění vozidel,
- pojištění dopravních rizik,
- pojištění majetku,
- pojištění odpovědnosti za škodu,
- občanské pojištění.

V oblasti pojištění vozidel a dopravních rizik je SATUM dlouhodobě vedoucí pojišťovací společností na českém trhu.

SATUM CZECH s.r.o. zajišťuje zprostředkování pojištění způsobem, při kterém má povinnost předložit klientovi řádnou analýzu nabídek pojišťoven a pojistných produktů a své doporučení musí poskytnout ve smyslu ust. § 21 odst. 7 zákona č. 38/2004 Sb., na základě analýzy dostatečného počtu pojistných produktů nabízených na trhu tak, aby mohl podle odborných kritérií doporučit uzavření pojistné smlouvy odpovídající potřebám a požadavkům klienta (SATUM CZECH s.r.o., 2016a).

Mezi základní služby poskytované společností SATUM CZECH s.r.o. patří:

- zpracovávání rizikových zpráv,
- příprava podkladů pro pojišťovny,
- vyhodnocování nabídek pojišťoven z hlediska ceny a pojistného krytí,
- servis a pomoc při likvidaci pojistných událostí, a to jak na území České republiky, tak i v zahraničí.

Společnost nabízí svým klientům analýzu možných rizik a následné vytvoření vhodného pojistného programu na míru, kterému předchází pečlivá analýza současné situace, charakteru podnikání a smluvních vztahů klientů s jejich zákazníky.

Většina podnikatelských aktivit společnosti je zaměřena na oblast zprostředkování pojistné ochrany firem, které se zabývají dopravou a přepravou zboží. Neméně významná část portfolia zprostředkovaných obchodů je tvořena klienty z řad velkých průmyslových podniků, státní správy a obchodních společností.

SATUM CZECH na základě uzavřených zprostředkovatelských smluv spolupracuje se všemi významnými pojišťovnami na pojistném trhu a zároveň se zahraničními zajišťovnami, respektive zajišťovacími makléři.

Akcionářské propojení společnosti SATUM CZECH s.r.o. s významným světovým pojišťovacím a zajišťovacím makléřem Heath Lambert Group, prostřednictvím dceřiné společnosti HEATH LAMBERT (CZ), realizované v roce 2000, vedlo k rozšíření nabídky o specifické pojištění a možnosti zprostředkování zajištění a pojištění rizik přímo na zahraničních zajišťovacích trzích.

V červnu roku 2006 společnost SATUM CZECH s.r.o. odkoupila podíl společnosti Heath Lambert Group a získala tak přímý přístup na zahraniční zajišťovací trh prostřednictvím společnosti Broking Solutions a.s, což umožňuje plnou informovanost o vývoji cen, rozsahů pojistného krytí a pojistných produktů, což ve svém důsledku výrazně napomáhá ke zkvalitnění péče o klienta.

Filozofie společnosti je být nejspolehlivějším partnerem v oblasti zprostředkování pojištění pro své klienty, kdy přináší přidanou hodnotu v podobě nejširšího rozsahu pojistného krytí při minimální ceně pojistného (AČPM, 2005a).

SATUM CZECH je aktivním členem těchto organizací:

- Asociace pojišťovacích makléřů,
- Česká společnost pro dopravní právo,
- Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA,
- Svaz spedice a logistiky.

### **2.1.1 Poslání a vize**

Společnost dlouhodobě usiluje především o uspokojování zájmů zákazníků a dosahování jejich spokojenosti s kvalitou dodávaných služeb zprostředkovatelské činnosti pojišťovacího makléře a pojišťovacího agenta. Má jasně stanovenou politiku kvality, strategii a vize.

Motto společnosti: „umění předvídat“.

Posláním společnosti je dlouhodobě obohacovat, dotvářet a zkvalitňovat český pojistný trh.

Vize je společností definována jako: „Dlouhodobě udržitelný rozvoj společnosti, při zachování, resp. rozvíjení profesionality a kvality poskytovaných služeb. Prvořadým úkolem je inovace v oboru a rozvoj know how. Klademe mimořádný důraz na neustálé zkvalitňování služeb pro klienty a rozvoj odbornosti zaměstnanců. Společnost činí všechny kroky pro to, aby každý spolupracovník měl dlouhodobou perspektivu kvalitní, společensky vysoce postavené a nadprůměrně oceněné práce. Jsme společnost otevřená, kde každému je dána možnost realizace, růstu a názoru. Podpoříme jakýkoliv záměr, který bude navržen s cílem rozvoje společnosti. Naše postavení na trhu nás činí zodpovědnými za celkový stav a povědomí o českém pojišťovníctví. Jsme pevnou součástí trhu a jedním z nejvýznamnějších a zároveň nejaktivnějších pojišťovacích makléřů v České republice.“

SATUM CZECH s.r.o. má certifikován systém managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2008 od certifikační společnosti Lloyd's Register Quality Assurance na zprostředkovatelskou činnost pojišťovacího makléře, uplatňovaný již od roku 2004. Poslední recertifikace proběhla úspěšně v dubnu 2016. V červenci 2018 společnost čeká recertifikace dle nové normy ČSN EN ISO 9001:2016 (SATUM CZECH s.r.o., 2016b).

### **2.1.2 Organizační struktura**

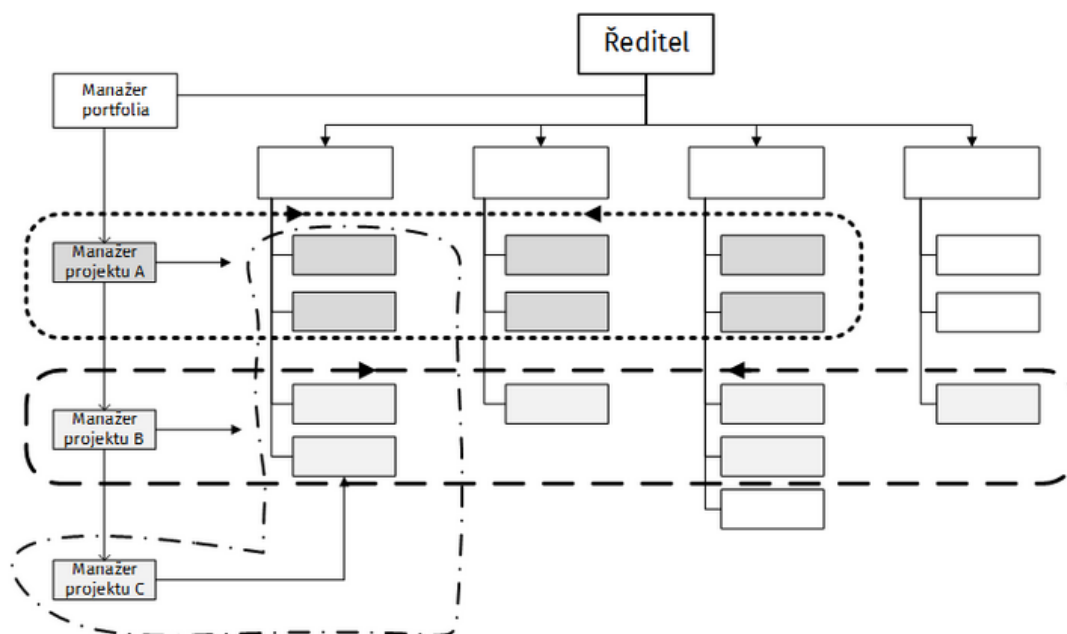
V současné době ve firmě pracuje celkem 81 zaměstnanců ve čtyřech pobočkách v České republice (Ostrava, Brno, Praha a Olomouc) a v jedné dceřiné společnosti SATUM SLOVAKIA s.r.o. na Slovensku. Z tohoto počtu je 11 řídicích pracovníků, 15 makléřů/likvidátorů seniorů, 22 makléřů/likvidátorů juniorů, 14 specialistů pojištění, 6 asistentů makléře/likvidátora a 13 ostatních administrativních pracovníků.

Společnost je interně velmi striktně dělena na specializované obchodní oddělení a makroprocesy uvnitř společnosti. Veškeré pojistné produkty a pojišťovny jsou přiděleny konkrétním pracovníkům tak, aby bylo dosaženo co nejvyššího stupně odborné znalosti.

Filosofie společnosti je postavena na maticové organizační struktuře (viz příloha č. 1) s vizí procesního řízení. Jde o model, který vychází ze skutečnosti, že každý úkon, činnost či proces musí být jednoznačně a transparentně popsán a všechny výstupy, jak uvnitř firmy, tak i vůči klientům a třetím osobám, mají jednotné parametry a jsou sledovatelné a

kontrolovatelné. Jednotlivá oddělení mezi sebou velmi úzce spolupracují a v případě potřeby se flexibilně tvoří pracovní skupiny a týmy složené ze zástupců různých oddělení (interní materiály SATUM CZECH s.r.o.). Obecné schéma maticové organizační struktury je na obrázku 2.1.

**Obr. 2.1:** Maticová organizační struktura



Zdroj: PM Consulting (2017)

Maticová organizační struktura patří mezi klasické kombinované organizační struktury. Jejich hlavním znakem je pružnost, ale také dočasnost. Výhodou maticové struktury je skutečnost, že uvnitř společnosti dokáže vytvářet operativní týmy složené z odborníků na jednotlivé oblasti, kteří pocházejí z různých oddělení. To vede k povzbuzování kontaktů mezi projektovými a funkčními odděleními. Informace jsou děleny vertikálně a horizontálně. Výsledkem je rychlá reakce na konkurenční podmínky, technologie a jiné průmyslové podmínky. Nevýhodou pak je vztah dvojí podřízenosti, kdy dochází k tomu, že někteří členové týmu mohou mít dva vedoucí – vedoucího projektu a liniového manažera a není vždy úplně zjevné, který nadřízený je ten důležitější, zejména pak u trvalejší maticové struktury. Je tedy porušen princip jediného odpovědného vedoucího. Obecně se vychází ze skutečnosti, že projektový vedoucí má větší vliv na řízení konkrétních úkolů. V praxi jsou možné různé kombinace, důležité ale je, aby před zahájením projektu byly vzájemné vztahy jednoznačně vymezeny. Řízení pomocí maticové organizační

struktury je efektivní u podniků, ve kterých probíhá současně velké množství projektů. Využívá se nejčastěji ve stavebních a projektových organizacích, v poradenských firmách, v marketingu, či ve veřejném zdravotnictví (Cejthamr a Dědina 2010, Kašík, 2013).

Primárně strukturu společnosti tvoří tři hlavní obchodní oddělení:

- pojištění majetku,
- pojištění vozidel a dopravních rizik,
- osobní pojištění a finance.

Na významu nabývá zejména podpůrný makroproces analytika a likvidace pojistných událostí. Každé oddělení má svého ředitele. Zaměstnanci těchto oddělení jsou řazeni do třech úrovní na základě dosažené kvalifikace a odbornosti:

- makléř/likvidátor senior,
- makléř/likvidátor junior,
- asistent makléře/likvidátora.

Pozice junior a senior jsou podmíněny složením speciálních interních zkoušek. Těmto zkouškám ještě předchází povinná zkouška vyššího stupně odborné způsobilosti absolvovaná na ČNB. Všichni zaměstnanci na těchto pracovních pozicích musí zkoušku úspěšně absolvovat nejpozději do jednoho roku od data nástupu.

Následně jsou rozlišeny jednotlivé makroprocesy a linioví manažeři, kteří za ně zodpovídají:

- ekonomika,
- řízení kvality,
- analytika a likvidace,
- obchod,
- realizace,
- správa pojistných smluv,
- marketing,
- personalistika a celofiremní vzdělávání,
- informatika,
- administrativa.

Každý zaměstnanec má jasné stanovené své pravomoci a odpovědnosti, zná pracovní procesy a postupy jednotlivých činností, což zajišťuje zavedený systém managementu kvality. Přehled počtu zaměstnanců v jednotlivých letech je uveden na následujícím obrázku č. 2.2.

**Obr. 2.2:** Přehled počtu zaměstnanců v letech 2009-2016



Zdroj: Interní materiály společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

Dle definice malého a středního podnikatele za účelem jeho podpory, která je upravena Doporučením 2003/361/ES, se SATUM CZECH s.r.o. vzhledem k počtu zaměstnanců řadí mezi střední podnikatele s počtem zaměstnanců menším než 250, s aktivy nepřesahujícími korunový ekvivalent 43 mil. EUR a s obratem menším než 50 mil. EUR.

## 2.2 Základní údaje

Společnost SATUM CZECH s.r.o. byla založena na základě společenské smlouvy ze dne 21. 3. 1997 a vznikla dne 4. 6. 1997 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Ostravě. SATUM CZECH s.r.o. je českou právnickou osobou. Hlavním předmětem činnosti je pojišťovací makléřství. Základní údaje o společnosti jsou uvedeny v následující tabulce 2.1.

**Tab. 2.1:** Identifikační údaje

<b>Název subjektu:</b>	<b>SATUM CZECH s.r.o.</b>
<b>IČO:</b>	25373951
<b>Den zápisu:</b>	4. června 1997
<b>Spisová značka:</b>	C 16189 vedená u Krajského soudu v Ostravě
<b>Sídlo:</b>	Porážková 1424/20, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným

Zdroj: vlastní zpracování

Sídlo společnosti se nachází v Ostravě. Na území České republiky má společnost další tři pobočky v Praze, Brně a Olomouci. Na Slovensku působí sesterská organizace SATUM SLOVAKIA, s.r.o., která sídlí v Bratislavě.

Společnost SATUM CZECH s.r.o. má rozhodující vliv v následujících organizacích:

- IN-CREDIT leasing s.r.o. – obchodní podíl 100 %,
- IN-CLAIM s.r.o. – obchodní podíl 40 %,
- Broking Solutions, a.s. – obchodní podíl 33 %.

### **2.2.1 Orgány společnosti**

Statutárním orgánem je jeden jednatel, který je zároveň jedním ze tří společníků a zastupuje společnost samostatně.

Dle zákona č. 89/2012 Sb. §450-§456 je rozhodnutím valné hromady udělena prokura ostatním dvěma společníkům. Prokura je institut obchodního práva, kterým zmocňuje podnikatel zapsaný v obchodním rejstříku prokuristu k právním jednáním. Prokuristou může být pouze fyzická osoba. Prokurista má povinnost jednat s péčí řádného hospodáře.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada společníků. Jejím členem je každý společník. Na základě Společenské smlouvy společníci disponují jedním hlasem na každých 1 000 Kč vkladu.



### 2.2.2 Základní kapitál

Základní kapitál společnosti byl v roce 2000 navýšen z původních 100 000 Kč na současných 1 002 000 Kč. Majiteli jsou 3 společníci, z nichž každý vlastní stejný druh obchodního podílu ve výši jedné třetiny, což odpovídá vkladu do základního kapitálu společnosti ve výši 334 000 Kč. Vklady již byly v plné výši splaceny. Jedná se o zvláštní druh obchodního podílu spojený s předkupním právem ostatních společníků, který upravuje Společenská smlouva na základě rozhodnutí valné hromady.

### 2.2.3 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti uvedeným v obchodním rejstříku na internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti České republiky je:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti pojišťovnictví,
- činnost pojišťovacího a zajišťovacího makléře,
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.

Subjekty podnikající v pojišťovnictví jsou:

- pojišťovací zprostředkovatelé,
- pojišťovny,
- zajišťovny,
- samostatní likvidátoři pojistných událostí.

Zprostředkovatelská činnost v pojišťovnictví je odborná činnost spočívající v uzavírání pojistných smluv jménem a na účet pojišťovny.

Pojišťovacím zprostředkovatelem se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která za úplatu (tzv. provizi) provozuje zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví. Specifický typ zprostředkovatele, který při své zprostředkovatelské činnosti v pojišťovnictví zastupuje zájemce o pojištění, nikoli pojišťovnu, se nazývá pojišťovací makléř. Pracuje na základě plné moci uzavřené s klientem, kterého při jednání s pojišťovnami zastupuje. Zjednodušeně lze říci, že makléř „nakupuje pojištění pro klienta“. Vytváří svůj pojistný kmen, stará se

o pojistné smlouvy a aktualizuje je dle měnících se potřeb klienta a podílí se na likvidaci vzniklých škod.

Naproti tomu pojišťovací agent pouze „prodává“, nabízí produkty jen jedné nebo několika málo pojišťoven (Ducháčková, 2005, s. 149).

Pojišťovací makléř musí splňovat podmínky důvěryhodnosti a mlčenlivosti a podmínky stanovené zákonem č. 38/2004 Sb. pro vyšší kvalifikační stupeň odborné způsobilosti. Prokazuje se osvědčením o zápisu do registru pojišťovacích zprostředkovatelů a samostatných likvidátorů pojistných událostí, které od 1. 4. 2006 podle zákona č. 57/2006 Sb. vydává Česká národní banka v rámci svého dohledu nad finančním (tedy i pojistným) trhem. Mezi její pravomoci patří i právo ukládat sankce za porušení zákona o pojišťovnictví. ČNB může uložit pojišťovacímu zprostředkovateli pokutu až do výše 10 000 000 Kč. Zápis do registru je podmínkou výkonu zprostředkovatelské činnosti v pojišťovnictví. Registr je veřejně přístupný (Zákon č. 38/2004 Sb.).

Společnost SATUM CZECH s.r.o. splnila podmínky podle zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí a je zapsána v tomto registru vedeném u ČNB jako pojišťovací makléř pod registračním číslem 000032PM ode dne 3. 2. 2005 a jako pojišťovací agent pod registračním číslem 002162PA ode dne 21. 3. 2005 (Česká národní banka, 2016a, 2016b).

Pojišťovací zprostředkovatel je povinen předkládat ČNB roční výkaz své činnosti a minimálně každých 5 let doplňovat odborné znalosti absolvováním doškolovacích kurzů.

Dle zákona má společnost uzavřeno pojištění profesní odpovědnosti s limitem 550 000 000 Kč.

## **2.3 Ekonomické ukazatele**

Finanční údaje podniku jsou důležitým zdrojem informací zejména pro majitele, věřitele, obchodní partnery a investory. Při vyhodnocování výkonnosti a finanční situace podniku se používá množství poměrových ukazatelů, na jejichž základě lze posoudit celkovou úroveň a konkurenceschopnost podniku.

Mezi základní poměrové ukazatele finanční analýzy dle Dluhošové (2006) řadíme:

- ukazatele finanční stability a zadluženosti,
- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,

- ukazatele aktivity,
- ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu.

Základním zdrojem informací pro finanční analýzy jsou výkazy finančního a vnitropodnikového účetnictví, ale také kvantifikované a nekvantifikované nefinanční informace, jako například nejrůznější firemní statistiky, interní směrnice, komentáře manažerů, či odborné prognózy (Dluhošová, 2006). V praxi se nejčastěji využívají ukazatele rentability.

### 2.3.1 Ukazatele rentability

Zisk je stěžejním údajem pro rozhodování manažerů a důležitou součástí výpočtu základních poměrových ukazatelů rentability. Richtarová (2013, s. 84) uvádí tyto základní kategorie zisku:

- EBITDA – zisk před úhradou úroků, daní a odpisů,
- EBIT – zisk před úroky a zdaněním,
- EBT – zisk před zdaněním, také označován jako hrubý zisk,
- EAT – čistý zisk, představuje výsledek hospodaření za účetní období po zdanění,
- EAR – nerozdělený zisk, čistý zisk snížený o výplatu dividend, nebo podílů na zisku.

Cílem podniku a podnikání je dosahování zisku, který definujeme jako kladný rozdíl mezi výnosy a celkovými náklady. Záporný rozdíl se nazývá ztráta. Výše výnosů a nákladů ovlivňuje celkovou výši zisku. Maximalizovat výnosy a minimalizovat náklady je cesta k dosažení maximálního zisku.

Hlavním kritériem pro vyhodnocení výnosnosti podniku je rentabilita vloženého kapitálu. Podle druhu použitého kapitálu rozlišuje Dluhošová (2006) následující ukazatele:

- rentabilita aktiv  $ROA = EBIT / \text{aktiva}$ ,
- rentabilita vlastního kapitálu  $ROE = EAT / \text{vlastní kapitál}$ ,
- rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu ROCE.

Mezi další sledované ukazatele podle Dluhošové (2006) patří:

- rentabilita tržeb  $ROS = EAT/tržby$ ,
- rentabilita nákladů  $= EAT/celkové\ náklady$ .

Rentabilita aktiv ROA je považována za klíčové měřítko rentability, jelikož poměruje zisk s celkovými investovanými aktivy bez ohledu na jejich původ.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE je důležitým ukazatelem pro vlastníky. Vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, je závislá především na rentabilitě celkového kapitálu a také na úrokové míře kapitálu cizího.

Rentabilita tržeb ROS se využívá především pro srovnání v čase a pro mezipodnikové porovnávání. Udává množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb. Jeho nízká úroveň znamená špatné řízení podniku.

Rentabilita nákladů udává, kolik korun čistého zisku je generováno vložením 1 Kč do celkových nákladů. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe jsou zhodnocovány vložené prostředky (Dluhošová, 2006).

Žádoucí je samozřejmě rostoucí trend všech těchto ukazatelů v čase, opak znamená špatnou finanční situaci podniku, kterou je nutné řešit.

Ukazatele rentability společnosti zpracované na základě údajů z rozvah a výkazů zisku a ztráty za období od roku 2010 do roku 2015, uvedeny v příloze č. 2, jsou graficky znázorněné na obrázcích 2.3 a 2.4.

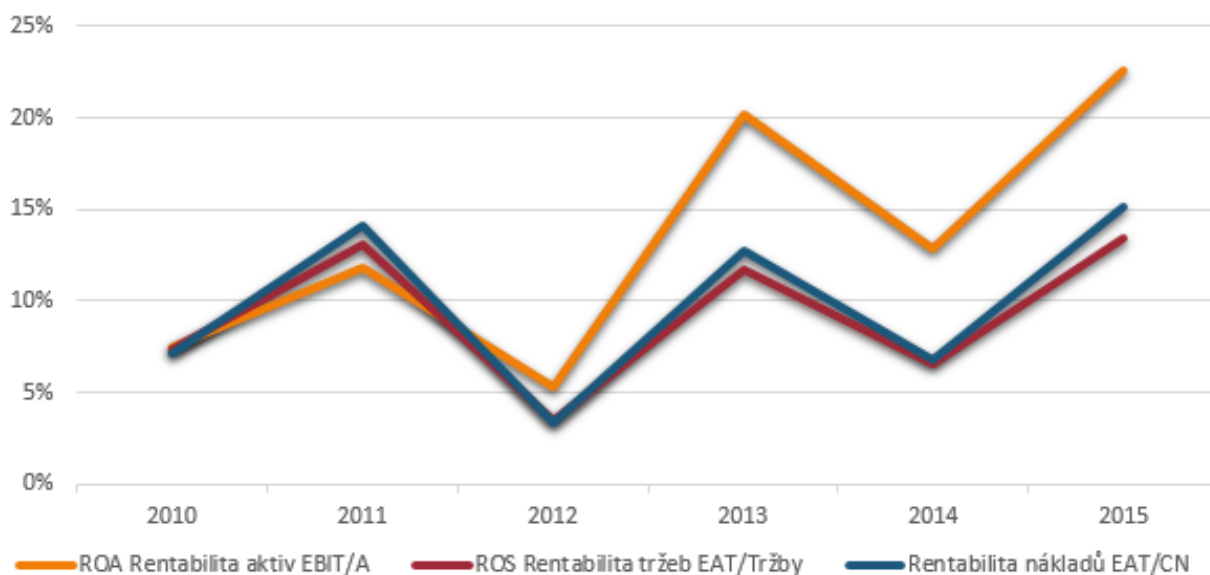
**Obr. 2.3:** Ukazatel rentability vlastního kapitálu společnosti v letech 2010-2015



Zdroj: Příloha č. 2, vlastní zpracování

**Obr. 2.4:** Ukazatele rentability společnosti v letech 2010-2015

### Ukazatele rentability v letech 2010-2015



Zdroj: Příloha č. 2, vlastní zpracování

Hodnoty ukazatelů na obrázku 2.4 vykazují celkově rostoucí trend. K nejvyššímu poklesu všech ukazatelů rentability došlo v roce 2012. Pojistný kmen v porovnání s rokem 2011 zůstal téměř ve stejné výši, došlo ale k výraznému poklesu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 5,2 mil. Kč, což zapříčinila nižší výše provizí vyplácených pojišťovnami z důvodu opětovné recese ekonomické krize. Ve spojení se zvýšením celkových provozních nákladů o 5,4 mil. Kč samozřejmě došlo i k citelnému snížení zisku. Na konci roku 2012 byl zakoupen nový server v hodnotě téměř 3 mil. Kč, následně se tak od roku 2013 zvyšují náklady z důvodu nárůstu výše odpisů za tuto investici.

V roce 2013 dochází ke stabilizaci a opětovnému růstu ekonomiky, což se projevilo skokovým nárůstem výše provizí za zprostředkované pojistné a tím i zvýšením tržeb o 19,4 mil. Kč a zisku o 9,2 mil. Kč. Zprostředkované pojistné se oproti roku 2012 dokonce snížilo, a to o téměř 43 mil. Kč (viz. tab. 4.1), přesto tržby vykazují nárůst.

Výkyvy ukazatele ROE v podstatě kopírují výkyvy zisku ve sledovaném období. V letech 2012 a 2014 klesal jak zisk, tak i výše vlastního kapitálu vzhledem k předchozímu roku. Celkově však ukazatel ROE vykazuje na rozdíl od ROA trend klesající, což je částečně způsobeno postupnou kumulací nerozděleného zisku z předchozích období, nejvýrazněji pak v roce 2015, kdy nerozdělený zisk stoupl ze 4,9 mil. Kč v roce 2014 na 11,4 mil. Kč.

Signalizuje to špatnou investiční politiku firmy, která nevyužívá vytvořené finanční prostředky (Dluhošová, 2006).

Pro dobře hospodařící firmu by mělo platit, že ROE vykazuje vyšší hodnoty než ROA, což hodnoty zpracované do tabulky č. 2.2 potvrzují.

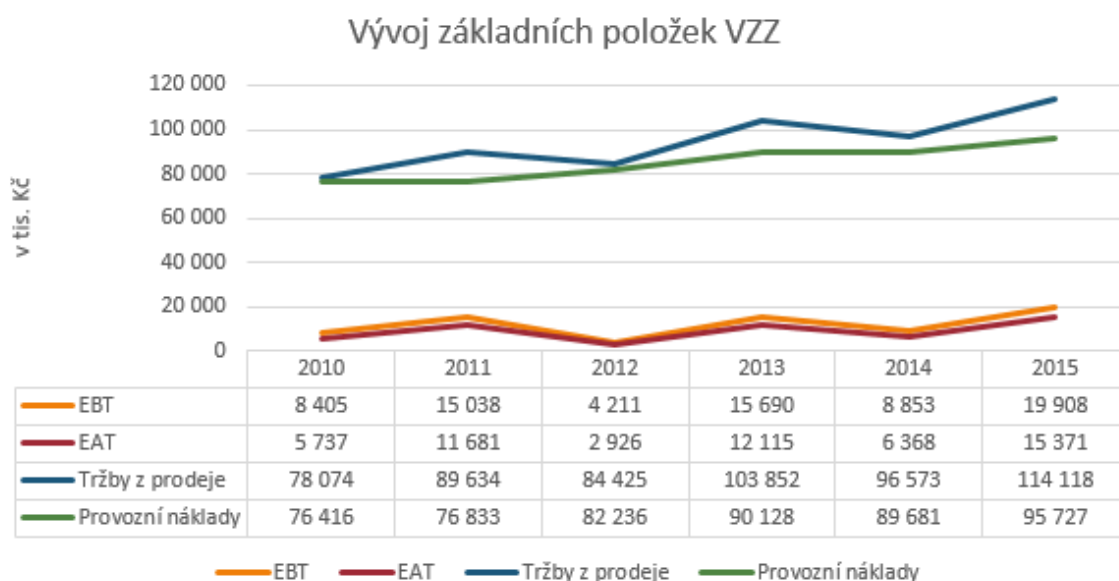
**Tab. 2.2:** Ukazatele rentability v letech 2010-2015

		2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROE Rentabilita vlastního kapitálu	EAT/VK	66,15%	90,87%	43,15%	80,79%	51,50%	55,42%
ROA Rentabilita aktiv	EBIT/A	7,50%	11,83%	5,26%	20,12%	12,88%	22,55%
ROS Rentabilita tržeb	EAT/Tržby	7,35%	13,03%	3,47%	11,67%	6,59%	13,47%
Rentabilita nákladů	EAT/CN	7,10%	14,09%	3,40%	12,76%	6,82%	15,10%

Zdroj: Příloha č. 2, vlastní zpracování

Tržby z prodeje služeb současně s náklady od roku 2010 mají celkově rostoucí trend. Výše těchto položek je stěžejní pro výpočet velikosti dosaženého zisku. V letech 2012 a 2014 dochází k poklesům zisku ve srovnání s předcházejícím obdobím, a to zejména v důsledku výraznějšího poklesu tržeb, jak je možno vidět na obrázku 2.5. Na rozdíl od tržeb je růst celkových provozních nákladů pozvolný a nezaznamenává výraznější změny. K mírnému poklesu nákladů došlo pouze v roce 2014. Jedním z důvodů vysoké citlivosti zisku na změnu tržeb je i vysoké procento mzdových nákladů v poměru k celkovým provozním nákladům firmy, jež dosahuje za posledních 6 let v průměru 53,3 %.

**Obr. 2.5:** Vývoj základních položek VZZ 2010-2015



Zdroj: Příloha č. 2, vlastní zpracování

### 3 Teoretická východiska

Podnikatel je definován v Občanském zákoníku v §420 jako ten, kdo samostatně a na vlastní účet a odpovědnost vykonává výdělečnou činnost se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Pokud chce podnikatel uspět v boji s konkurencí, musí dosahovat zisku co nejefektivněji, což znamená minimalizovat náklady a maximalizovat výnosy při současném dodržení vysoké úrovně logistických (dodavatelských) služeb.

#### 3.1 Efektivnost v logistice

Efektivnost znamená dosažení cíle s vynaložením co nejmenšího množství zdrojů (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 20).

Efektivnost je v logistice vyjadřována vztahem, mezi výše uvedenou dosaženou úrovní logistických služeb a použitými zdroji, které k tomuto účely byly vynaloženy. Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014, s.31) rozlišují 3 druhy efektivnosti:

- společenskou,
- partnerskou,
- vnitřní.

Společenská efektivnost zahrnuje všechny důsledky vyvolané logistikou. Jsou to také ekologické a sociální důsledky, které přímo nezatěžují konkrétní organizace zapojené v logistických řetězcích.

Partnerská efektivnost se týká všech článků zapojených v konkrétním logistickém řetězci. Jedná se o spolupráci mezi obchodními partnery (dodavateli, odběrateli, zákazníci, zprostředkovateli) jejímž principem je dosažení vzájemného prospěchu a užitku z kooperace, integrace, synchronizace a koordinace logistických procesů. Cílem je dosáhnout uspokojení potřeb a zajištění profitu a užitku pro všechny zúčastněné strany, často doprovázené synergickým efektem. Tento princip se nazývá win-win a je předpokladem pro dlouhotrvající vzájemně prospěšné partnerské vztahy.

Vnitřní efektivnost sleduje smysluplnost a funkčnost logistických procesů pouze v rámci jedné organizace (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2014, s. 31).

### 3.2 Cíl v logistice

Za všeobecný logistický cíl považuje Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014, s. 3) „efektivní překonání prostoru a času při uspokojování požadavků koncových zákazníků“. Jinými slovy lze říci, že logistika je soubor činností, který zajistí, aby to správné zboží (výrobek, materiál, služba) bylo dopraveno na správné místo, ve správném čase, kvalitě a množství, za správnou cenu konečnému spotřebiteli, se správnými náklady, a to vše opakovatelným způsobem.

Konkrétní cíle vyjadřujeme číselně (kvantitativně), nebo slovně (kvalitativně). Mezi nejznámější postup při stanovování cílů patří využití metody SMART. Počáteční písmena definují, jaké kritéria má cíl splňovat (Fotr, Švecová a kol., 2010, s. 26):

- S – specific (konkrétní),
- M – measurable (měřitelný),
- A – achievable (dosažitelný),
- R – realistic (realistický),
- T – time-bound (časově ohraničený).

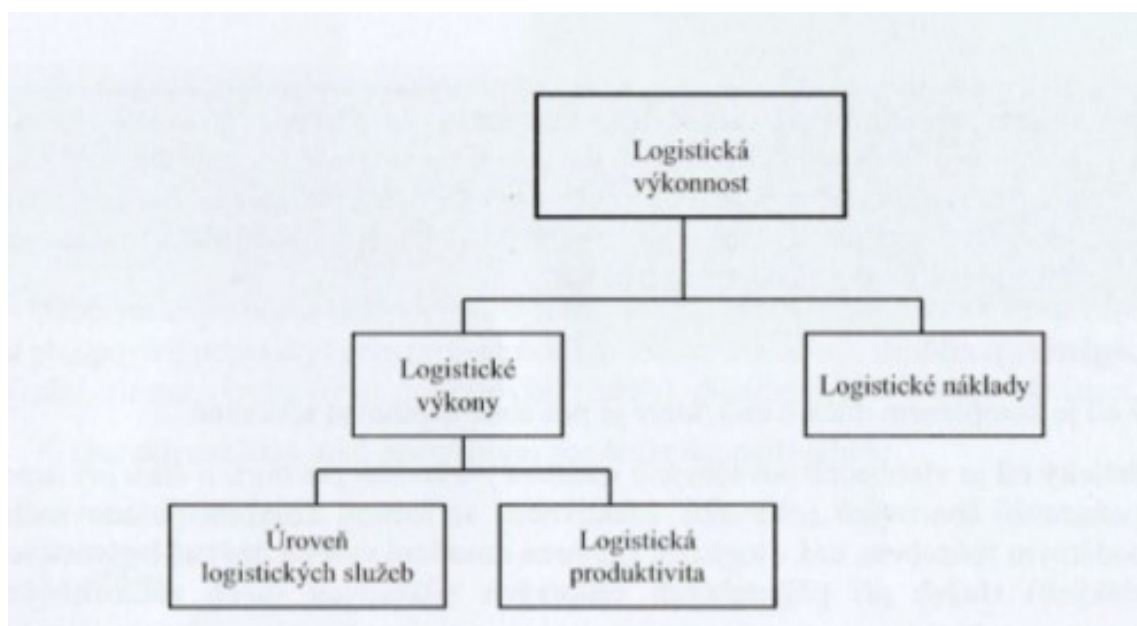
Jak uvádí Fotr, Švecová a kol. (2010, s. 26), cíle se nejčastěji vyjadřují jako:

- maximalizace (např. úrovně logistických služeb, zisku),
- minimalizace (např. nákladů, ztrát),
- dosažení určitých hodnot (např. tržeb).

Logistická výkonnost je definována jako možnost a schopnost logistického systému poskytovat výstupy, které lze kvantitativně vyjádřit (objem, věcná struktura, úroveň služeb, spotřebované zdroje) v určitém čase a daných podmínkách (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2014, s. 3). Základní složky logistické výkonnosti jsou znázorněny na obrázku 3.1.



**Obr.3.1:** Složky logistické výkonnosti



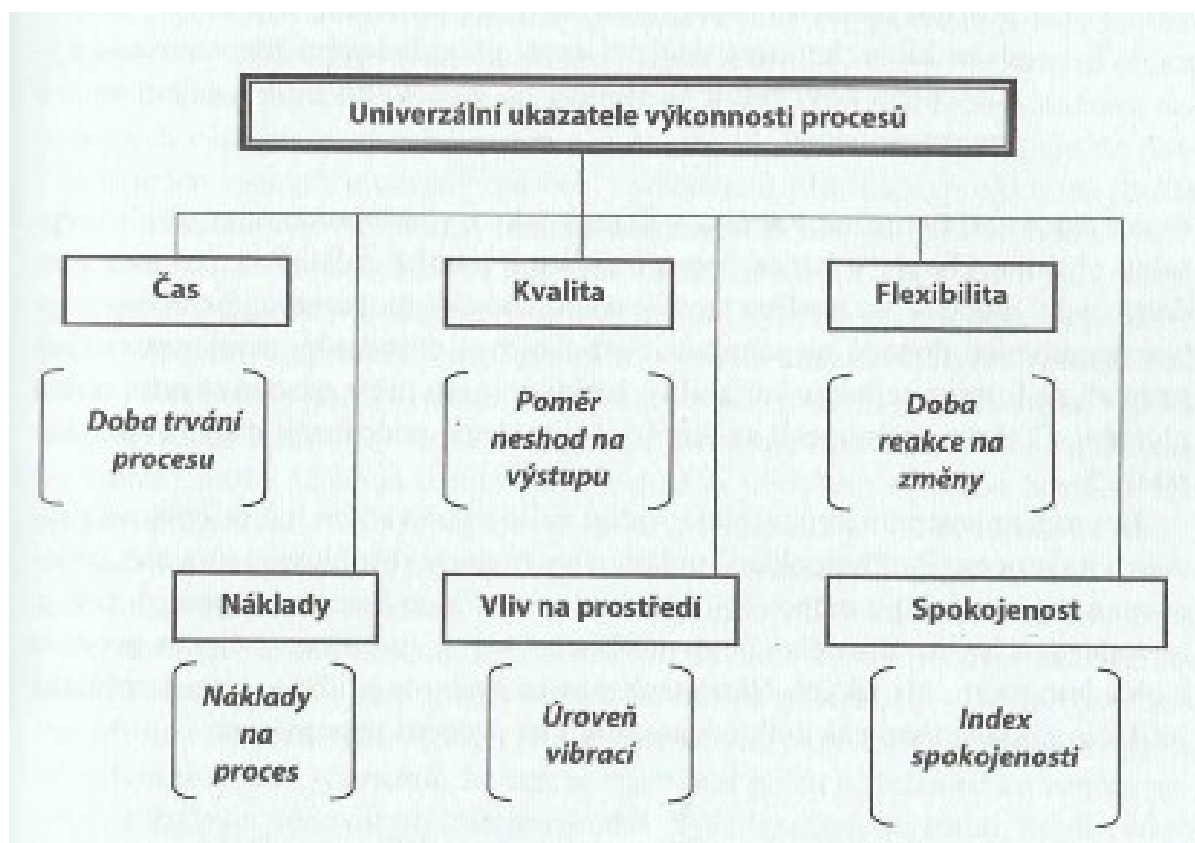
Zdroj: Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2014, s. 4

Klíčovými ukazateli logistické výkonnosti dle Macurové, Klabusayové a Tvrdoně (2016, s. 267) jsou především:

- úroveň logistických služeb poskytovaných zákazníkům,
- úroveň logistických služeb dodavatelů,
- poměr logistických nákladů a tržeb,
- rychlost pohybu zásob,
- cash to cash, délka obrátového cyklu peněz,
- přesnost predikce poptávky.

Jak uvádí Nenadál (2016, s. 129), „na základě celosvětových zkušeností lze v současnosti vymezit šest nejčastějších oblastí kvantifikace univerzálních ukazatelů výkonnosti procesů“. Jsou ilustrovány na obrázku 3.2 současně s uvedením jednoho konkrétního příkladu. Nejčastěji a nejuniverzálněji využívaným ukazatelem výkonnosti je čas.

**Obr. 3.2:** Univerzální ukazatele výkonnosti procesů



Zdroj: Nenadál, 2016, s. 129

Produktivita v logistice je vyjadřována nejčastěji jako velikost objemu provedených výstupů za jednotku času a na jednotku použitých zdrojů. Jedná se tedy o poměrový ukazatel. Např. počet vyrobených kusů výrobku jedním pracovníkem za jednotku času, výše zprostředkovaného pojistného v přepočtu na jednoho zaměstnance za časové období (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2014).

Produktivita v sobě zahrnuje efektivitu a účinnost. Cejthamr a Dědina (2010, s. 20) uvádí, že základní definici produktivity lze vyjádřit rovnicí:

$$\text{produktivita} = \text{výstupy} / \text{vstupy za dané období, při požadované kvalitě}$$

Ze vztahu vyplývá, že produktivita roste, jestliže:

- zvýšíme výstupy při zachování velikosti vstupů,
- při stejných výstupech snížíme velikost vstupů,
- zvýšíme výstupy a současně snížíme vstupy.

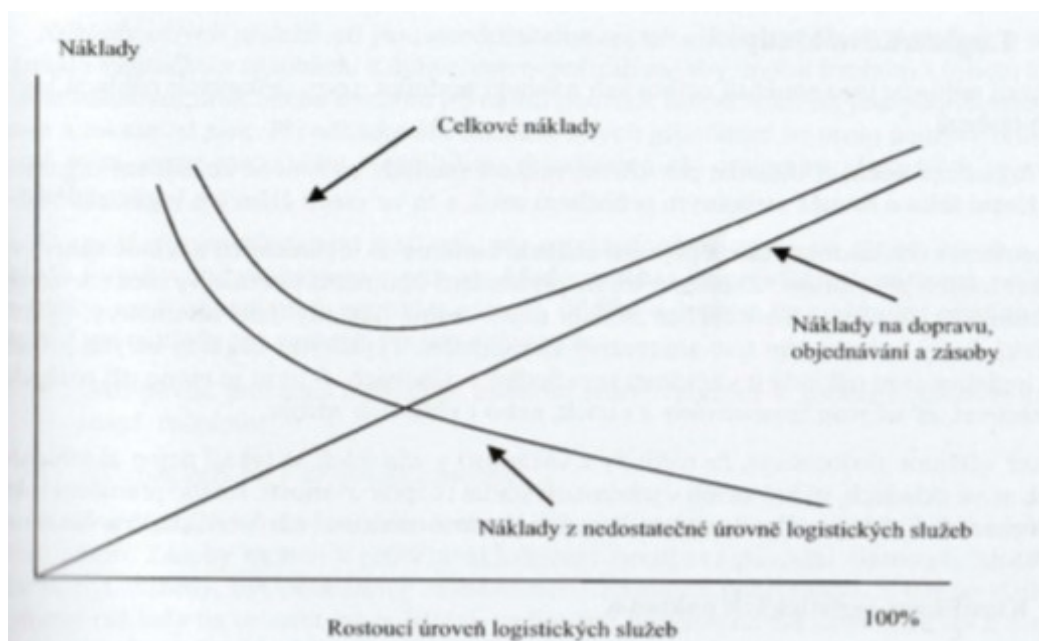
Poslední uvedená kombinace je samozřejmě nejideálnější (Cejthamr a Dědina 2010, s. 20).

Úroveň logistických služeb, která úzce souvisí jak s výkonností, tak s produktivitou a efektivností, udává míru naplnění logistických požadavků zákazníků. Mezi charakteristické znaky úrovně logistických služeb Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014, s. 3) řadí:

- dodací lhůtu,
- pohotovost, úplnost a termínovou spolehlivost dodávek,
- disponibilitu zásob výrobků na skladě či v prodejně,
- podíl neshod týkajících se balení, značení, dokumentace, místa dodání, neporušenosti zboží,
- flexibilita reakce na neočekávané požadavky,
- dostupnost informací pro zákazníky týkající se stavu plnění jejich požadavku a mnohé další, dle charakteru poskytované služby, či výrobu.

Žádoucí je opět dosažení maximální úrovně služeb při minimalizaci celkových nákladů souvisejících s jejich zajištěním. Tato snaha je ovšem v rozporu s logistickými náklady, které při zvyšování úrovně logistických služeb obvykle rostou. Cílem je najít optimální poměr nákladů zajišťujících potřebnou úroveň poskytovaných služeb. Hledání tohoto optimálního řešení, jinak řečeno také logistické vyvažování, je nikdy nekončící proces, který je zachycen na obrázku 3.3.

**Obr. 3.3:** Logistické vyvažování mezi náklady a úrovní logistických služeb



Zdroj: Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2014, s. 33

Výslednou úroveň výstupů určených zákazníkům přímo úměrně ovlivňuje i kvalita nakupovaných vstupů. Udržování, rozvoj a neustále zlepšování partnerských vztahů s dodavateli je základním stavebním kamenem pro dosažení vysoké úrovně logistických výstupů a cesta k úspěchu. Pro moderní organizace je samozřejmostí mít stanovenou politiku a strategii vztahů s dodavateli, která je aktivně uplatňována, kontrolována a využívána všemi zainteresovanými zaměstnanci (Nenadál, 2006).

Obecně platí, že manažeři a specialisté ve firmách mohou vnímat odváděnou kvalitu produktů a služeb jinak než konečný spotřebitel. Proto je nutné, jak uvádí Blecharz (2015, s. 22), tento rozdíl co možná nejvíce minimalizovat dodržováním těchto tří základních kroků:

- pravidelně ověřovat a zjišťovat potřeby zákazníka,
- potřeby zákazníka převádět do technických parametrů produktů (služeb),
- průběžně zjišťovat spokojenost zákazníka s produktem a v případě neshody iniciovat zlepšení.

### **3.3 Náklady v logistice**

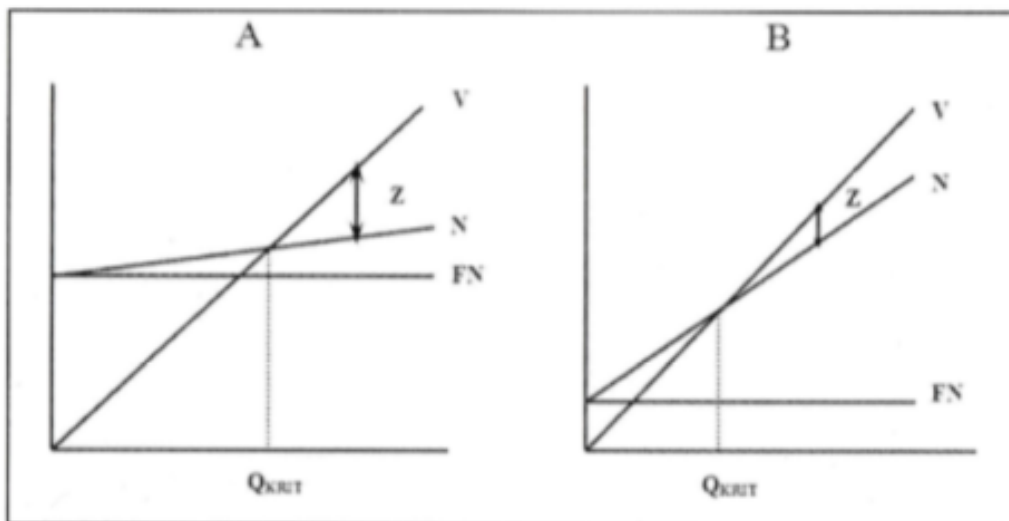
Logistické náklady jsou takové náklady podniku, které vznikají při průběhu, řízení a organizování logistických toků. Je-li logistika chápána jako řetězec činností, které způsobují výsledný synergický efekt, je zapotřebí obdobně chápat i logistické náklady. Počítat i s náklady ušlých příležitostí, pečlivě zvažovat efektivnost vložených nákladů a rovněž jejich variabilitu. Ne vždy nám totiž minimální náklady zajistí maximální zisk. Nad logistickými náklady lze dle Macurové, Klabusayové a Tvrdoně (2014, s. 34) uvažovat ze dvou hledisek:

- podle návaznosti v logistickém řetězci, kdy sledujeme náklady postupně na celý proces od převzetí požadavku zákazníka, přes přípravu, plánování a řízení výroby, pořízení a skladování materiálů, expedici, distribuci až po samotný prodej výrobku či služby,
- podle charakteru a účelnosti toku, kdy rozlišujeme náklady na informační toky, na fyzické toky, na držení zásob a na náklady způsobené nedostatečnou úrovní logistických služeb.

### 3.3.1 Fixní náklady a operační páka

Pro společnosti, jejichž hlavním předmětem podnikání je poskytování služeb, jako například poradenské, zprostředkovatelské, finanční, marketingové a jiné, je doslova životně důležité poskytovat své výstupy v co možná nejvyšší kvalitě a zajistit si tak potřebnou konkurenceschopnost. Tyto společnosti mají obvykle vysoký podíl fixních nákladů na nákladech celkových. Fixní náklady jsou tvořeny převážně mzdovými a režijními náklady a tyto společnosti jsou proto extrémně citlivé na pokles tržeb. Při snížení objemu tržeb nastává citelné snížení zisku, které může snadno přerůst ve ztrátu. Důvodem je fakt, že snižování fixních nákladů, jako je například ukončení pronájmu, propouštění zaměstnanců, prodej technického vybavení, snížení vozového parku, nebo optimalizace stávajících úvěrů a jiných závazků není záležitostí krátkodobou a generuje zpravidla další náklady (odstupné zaměstnancům, smluvní sankce, náklady na ukončení činnosti). Náklady proto klesají mnohem pomaleji než tržby. Pokles zisku je větší a rychlejší než pokles tržeb a následně i malé snížení tržeb způsobuje velký pokles zisku, což je graficky znázorněno na obrázku 3.4, který srovnává vliv rozdílné úrovně fixních nákladů na změnu zisku.

**Obr. 3.4:** Vliv podílu fixních nákladů na výši zisku



Zdroj: Mruzková a Lisztwanová, 2013, s. 136

Vzájemný vztah mezi změnou výše tržeb a z toho vyplývající změny provozního zisku vyjadřuje koeficient nazývaný operační páka a vyjadřujeme jej v procentech. Vypočítá se jako:

$$\text{DOL} = \frac{\Delta \text{ZISK}}{\Delta T} = \frac{\frac{\text{ZISK}_2 - \text{ZISK}_1}{\text{ZISK}_1} \cdot 100}{\frac{T_2 - T_1}{T_1} \cdot 100} \quad (3.1)$$

DOL – Degree of Operating Leverage, operační páka,

$\Delta \text{ZISK}$  – změna provozního zisku v %,

$\text{ZISK}_1$  - provozní zisk výchozího období,

$\text{ZISK}_2$  - provozní zisk hodnoceného období,

$\Delta T$  - změna tržeb v %,

$T_1$  - tržby výchozího období,

$T_2$  - tržby hodnoceného období (Mruzková a Lisztwanová, 2013, s. 133).

Stupeň operační páky je tím vyšší, čím je vyšší podíl fixních nákladů na nákladech celkových. Při růstu objemu produkce rychleji roste i zisk, při poklesu tržeb pak zisk klesá mnohem rychleji než náklady. Opačně je tomu v případě podniků s nižším podílem fixních nákladů, kdy při růstu tržeb je sice růst zisku pomalejší, ale při náhlém poklesu tržeb klesá zisk mírněji a do případné ztráty se podnik dostává později, jelikož je bodu zvratu dosahováno při nižších hodnotách objemů produkce, nežli je tomu u podniků s vysokým podílem fixních nákladů (Mruzková a Lisztwanová, 2013, Synek, 2011).

Jednou z možností, jak eliminovat podnikatelské riziko spojené se snižováním tržeb je rozpoznat, získat a udržet si zejména ty klienty, kteří firmě přinášejí nejvyšší tržby, především pak podíl na příspěvku k zisku.

Při sledování nákladů je nutné mít neustále na paměti jejich optimalizaci vzhledem k požadované kvalitě. Ne vždy jsou optimální náklady ty nejmenší možné, ale musí především zajišťovat maximální spokojenost a přidanou hodnotu pro zákazníky, kteří se budou vracet a přinášet firmě opakovaně další zakázky.

Je proto důležité zaměřit se cíleně na zákazníky, kteří zajišťují firmě vysoké výnosy a přednostně těmto zákazníkům poskytovat nejvyšší možnou kvalitu a péči přizpůsobenou jejich individuálním požadavkům a potřebám.

### 3.4 Analýza portfolia zákazníků

Zákazník je každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. Nenadál et al. (2008, s. 177) uvádí, že v každé organizaci existují dvě skupiny zákazníků:

- interní (zaměstnanci),
- externí (zprostředkovatelé, odběratelé, koncoví uživatelé produktů a služeb).

Analýza zákazníků, především těch externích, je potřebná pro zkvalitňování, upevňování a pozitivní rozvíjení vzájemných vztahů. Jedním z výstupů analýzy klientů je zjištění, kteří klienti jsou pro podnik nejvýznamnější, přinášejí největší podíl na tržbách a potažmo na zisku. Prioritně je pak důležité právě této skupině klientů zajistit nadstandartní úroveň poskytovaných logistických služeb. Kvalifikovaný individuální přístup k těmto klientům zabezpečí podniku rychlejší cestu k informacím, což umožní snadněji a účinněji identifikovat a naplňovat jejich specifické požadavky – nabídnout přesně to, co zákazník vyžaduje a potřebuje.

Pokud bude podnik usilovat o uspokojení požadavků všech svých klientů ve stejné míře a bez ohledu na přínos pro firmu, může se ocitnout na hranici ziskovosti, v horším případě pak vynakládané zdroje převýší dosažené výnosy. Je naprosto jasné, že je nutné přístup k zákazníkům diferencovat. Nelze přistupovat ke všem stejně.

Provedení analýzy zákazníků přinese odpovědi na následující základní otázky:

- kolik a kteří zákazníci přináší zisk,
- kolik a kteří zákazníci zisk nepřináší,
- jak moc je podnik závislý na svých nejvýnosnějších zákaznících,
- jaký je podíl jednotlivých zákazníků na tržbách a příspěvku k zisku.

S těmito informacemi může podnik dále pracovat a vymezit, kterým zákazníkům bude zajišťován standartní průchod požadavků logistickým řetězcem, kterému odpovídají standartní vynaložené náklady, jež nepřevyšují výnosnost těchto klientů. Speciální průchod požadavků logistickým řetězcem, který je zatěžován vyššími náklady, protože splňuje individuální a odlišné požadavky zákazníků, je možné poskytovat výhradně klientům s vysokou výnosností, nebo potencionálním klientům, které chce podnik získat (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2014, s. 118).

### 3.4.1 Paretova analýza

Vilfredo Pareto, italský ekonom a sociolog v roce 1897 odhalil, že 80 % všeho bohatství na světě vlastní jen 20 % obyvatel. Toto rozdělení vešlo ve známost jako Paretův princip, Paretův zákon, či jako pravidlo 80/20 (Nenadál et al., 2008, s. 308). Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014, s. 155) uvádějí příklady nejčastější interpretace Paretova principu:

- 20 % dodavatelů se podílí 80 % na dodávkách materiálu,
- 20 % zákazníků se podílí 80 % na celkových tržbách,
- 20 % skladovaných položek zabírá 80 % všech skladovacích prostor.

Pro rozdělení a klasifikaci zákazníků je využívána Paretova analýza, kterou lze v případě potřeby doplnit analýzou pomocí diagramu příčin a následků, tzv. Ishikawův diagram, nebo bodovací metodou. Základním nástrojem Paretovy analýzy je Paretův diagram – efektivní, běžně dostupný a lehce aplikovatelný rozhodovací nástroj. Analýza může být prováděna pouze na základě jednoho hlediska, nebo vícenásobná Paretova analýza, kdy situaci analyzujeme podle několika faktorů (Nenadál et al., 2008).

Prvotní rozdělení zákazníků se provádí zpravidla ze dvou hledisek: podíl zákazníka na tržbách a podíl na příspěvku k zisku. Podle těchto faktorů lze zákazníky rozdělit na 6 základních skupin, které jsou zachyceny na obrázku 3.5 s naznačením odlišných obchodních přístupů v rámci tohoto rozdělení (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2014, s. 118).

**Obr. 3.5:** Rozdělení zákazníků

Podíl na tržbách	Velký	<i><b>Řešit partnerství</b></i>	<i><b>Snížit náklady</b></i>	<i><b>Udržet pozici</b></i>
	Malý	<i><b>Spolupracovat nadále?</b></i>	<i><b>Sjednat lepší cenu</b></i>	<i><b>Rozšířit odbyt</b></i>
		Záporný	Malý	Velký
		Kladný		
		Podíl na příspěvku na zisku		

Zdroj: Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2014, s. 119, vlastní úprava



Pro každou skupinu je následně vhodné koncipovat optimální logistický mix a partnerskou strategii, která bude ideální pro konkrétní parametry analyzovaných klientů. Podnik tak předejde možnému neefektivnímu využívání zdrojů při obsluze takto rozdělených klientů a zároveň bude zajištěna potřebná úroveň logistických služeb.

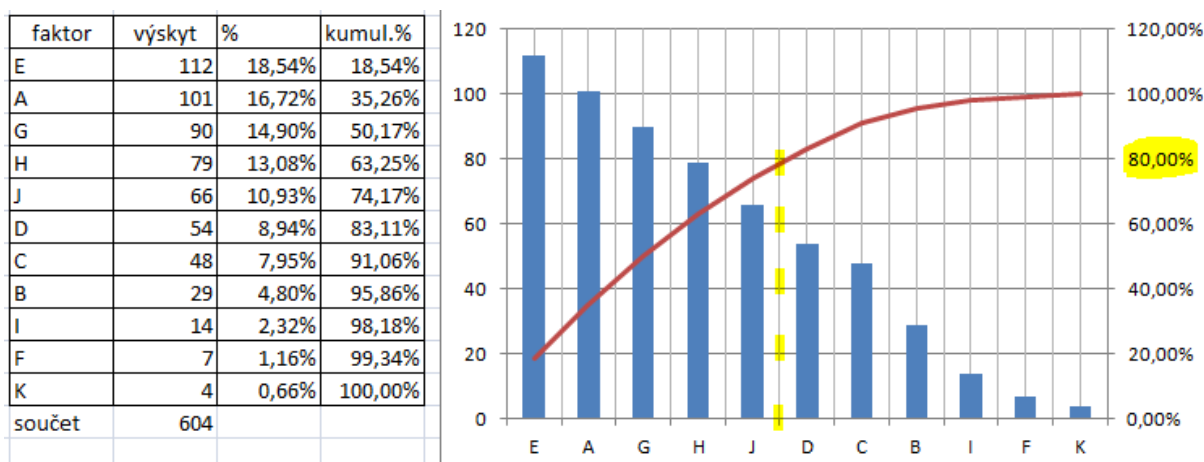
### 3.4.2 Postup při sestrojení Paretova diagramu

Paretův diagram je kombinací sloupcového grafu znázorňujícího sestupně četnost zvolených faktorů a spojnicového grafu kumulativní četnosti v procentech (Ing. Vladimír Volko - poradenství pro zvyšování výkonnosti podniku, 2017).

Při sestavování Paretova diagramu, který je znázorněn na obrázku 3.6, Nenadál et al. (2008, s. 310) doporučují dodržet následující posloupnost činností:

1. seřadit sledované faktory sestupně podle hodnot zvoleného ukazatele, v našem případě nejprve podle velikosti tržeb a pak dle velikosti příspěvku k zisku;
2. provést výpočet absolutní kumulativní četnosti a kumulativní četnosti v %;
3. sestrojit pro jednotlivé hodnocené ukazatele Paretův diagram, tj.
  - vyznačit faktory na ose x,
  - sestrojit levou a pravou osu y,
  - zakreslit sloupce pro jednotlivé faktory
  - sestrojit Lorenzovu křivku (spojnice bodů, které představují pravé horní rohy jednotlivých sloupců).

**Obr. 3.6:** Paretův diagram



Zdroj: Ing. Vladimír Volko - poradenství pro zvyšování výkonnosti podniku (2017)

Základním kritériem pro nalezení životně důležité menšiny faktorů je kritérium 80/20. Nalezneme je tak, že v místě, kde hodnota 80 % z pravé strany osy y protne Lorenzovu křivku, vyneseme kolmici na osu x. Vlevo od této kolmice se nachází hledaná životně důležitá menšina faktorů. Na obrázku 3.6 to jsou faktory E, A, G, H a J. Tato hranice vede bodem, ve kterém se Lorenzova křivka výrazně lomí. Jeli však křivka ploššího tvaru, nevede uplatnění pravidla 80/20 k vymezení menšiny, ale bude zapotřebí zvolit vhodnější kritéria, např. 70/30 nebo 50/50 (Nenadál et al., 2008, s. 310).

Posledním krokem Paretovy analýzy je vlastní zhodnocení získaných informací a vyvození závěru, k čemuž poslouží rozdělení analyzovaných zákazníků do matice uvedené na obrázku 3.5. Na provedenou analýzu navazuje rozhodnutí o přijetí vhodných postupů a opatření. (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2014, s. 118).

S informacemi o tom, jakým způsobem se bude s jednotlivými skupinami klientů dále pracovat, musí podnik důkladně seznámit všechny zaměstnance, kteří mají uvedené klienty ve své správě. Neméně důležitá je zpětná kontrola, zda jsou doporučení v praxi správně dodržována.

Paretův diagram je možné používat opakovaně, což poslouží k vyhodnocení účinnosti přijatých opatření (Nenadál et al., 2008, s. 311).

## 4 Analýza současné situace

### 4.1 Konkurence

V České republice působí velké množství větších, či menších společností, zabývajících se zprostředkovatelskou činností v oblasti pojišťovnictví. AČPM eviduje 76 aktivních členů. ČNB registruje ke dni 23. 4. 2017 celkem 783 pojišťovacích makléřů a 1 369 pojišťovacích agentů, 115 220 podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů, 12 790 vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů, 41 669 výhradních pojišťovacích agentů (ČNB, 2017).

Nejvýznamnějšími konkurenty jsou pojišťovací makléřské společnosti, které jsou seřazeny v tabulce 4.1 podle výše zprostředkovaného pojistného, jenž je pro toto odvětví klíčovým srovnávacím ukazatelem. Uvedení konkurenční makléři nabízejí srovnatelné produkty a servisní služby, skládají se ale na rozdíl od SATUM CZECH s.r.o. z více společností, nebo mají za sebou silný zahraniční kapitál. Jsou na českém trhu naprostou špičkou ve svém oboru.

**Tab. 4.1:** Výše zprostředkovaného pojistného v letech 2010-2015

Název společnosti	Výše zprostředkovaného pojistného (zaokrouhleno v tis. Kč)					
	2015	2014	2013	2012	2011	2010
skupina RENOMIA, a.s.	4 467 042	4 047 300	3 714 200	3 590 274	3 577 560	2 814 250
INSIA a.s.	2 093 693	1 701 833	1 689 330	2 035 311	1 770 517	1 872 405
RESPECT Group	1 814 725	1 521 450	1 404 883	1 303 784	1 206 858	1 112 181
OK HOLDING	1 386 558	1 265 154	1 085 582	815 159	690 109	804 944
Pojišťovací makléřství INPOL, a.s.	912 386	1 004 989	911 233	831 780	740 230	779 791
IMG, a.s.	921 412	814 975	800 502	787 977	651 718	642 457
<b>SATUM CZECH s.r.o.</b>	<b>715 752</b>	<b>705 847</b>	<b>713 588</b>	<b>756 454</b>	<b>755 046</b>	<b>716 822</b>

Zdroj: AČPM (2005b), vlastní zpracování

Společnost SATUM CZECH s.r.o. od chvíle svého založení získává větší a větší důvěru klientů. V roce 2000 prolomila magickou hranici 100 000 000 Kč zprostředkovaného pojistného a zařadila se tak mezi 10 největších pojišťovacích makléřských společností

v České republice a svou pozici si udržuje. V červnu 2017 společnost oslaví 20 let působení na českém pojistném trhu.

## 4.2 Zprostředkované pojistné a produktivita

Celkový vývoj zprostředkovaného pojistného společnosti od jejího vzniku do roku 2015 je uveden na obrázku 4.1

**Obr. 4.1:** Vývoj zprostředkovaného pojistného společnosti SATUM CZECH s.r.o.



Zdroj: Interní materiály společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

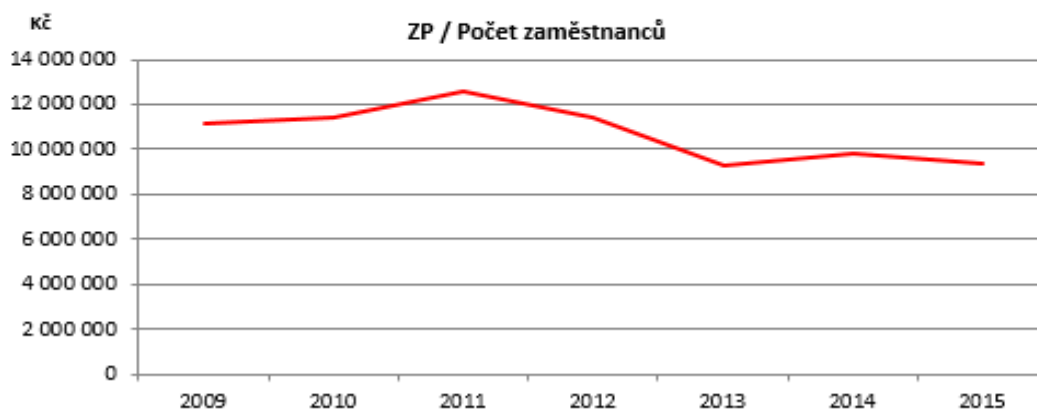
Růst probíhal od počátku velmi dynamicky. Největší meziroční nárůst objemu zprostředkovaných obchodů o celkem 139 milionů korun byl zaznamenán v roce 2007. Dokonce i v období ekonomické krize od roku 2009 růst pokračoval, a to až do roku 2012. V letech 2013 a 2014 došlo k poklesu z důvodu ztráty významného klienta, ale již v následujícím roce 2015 je patrné opětovné navýšení, zejména díky úspěšné akviziční činnosti, na kterou se firma v současnosti intenzivně soustřeďuje. Akvizice se zaměřují především na novou potencionální klientelu a okrajově pak i na nákup menších makléřských společností.

Znepokojivý je ale vývoj velikosti zprostředkovaného pojistného na jednoho zaměstnance, který je zaznamenán na obrázku 4.2. Z uvedených údajů vyplývá, že od roku 2012 klesá výše zprostředkovaného pojistného v přepočtu na jednoho zaměstnance. Důvodem snižující se produktivity je bezesporu poptávka klientů po osobním přístupu a

kvalitních servisních a doplňkových službách, zejména v oblasti likvidace pojistných událostí. Nejvýznamnější nárůst zaměstnanců za poslední období zaznamenalo právě oddělení analytiky a likvidace pojistných událostí, kde je v současnosti zaměstnáno 17 specialistů, což představuje 21 % z celkového počtu všech zaměstnanců. Z důvodu naplňování narůstajících individuálních potřeb a nároků klientů, kterým je poskytována likvidace pojistných událostí v rámci jejich pojištění, tak společnosti rostou náklady, zatímco výše zprostředkovaných obchodů za poslední 3 sledovaná období spíše stagnuje.

**Obr. 4.2:** Zprostředkované pojistné v přepočtu na jednoho zaměstnance

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	61	63	60	66	71	72	76
ZP / Počet zaměstnanců	11 119 304	11 378 128	12 584 107	11 461 422	9 275 888	9 803 431	9 407 895

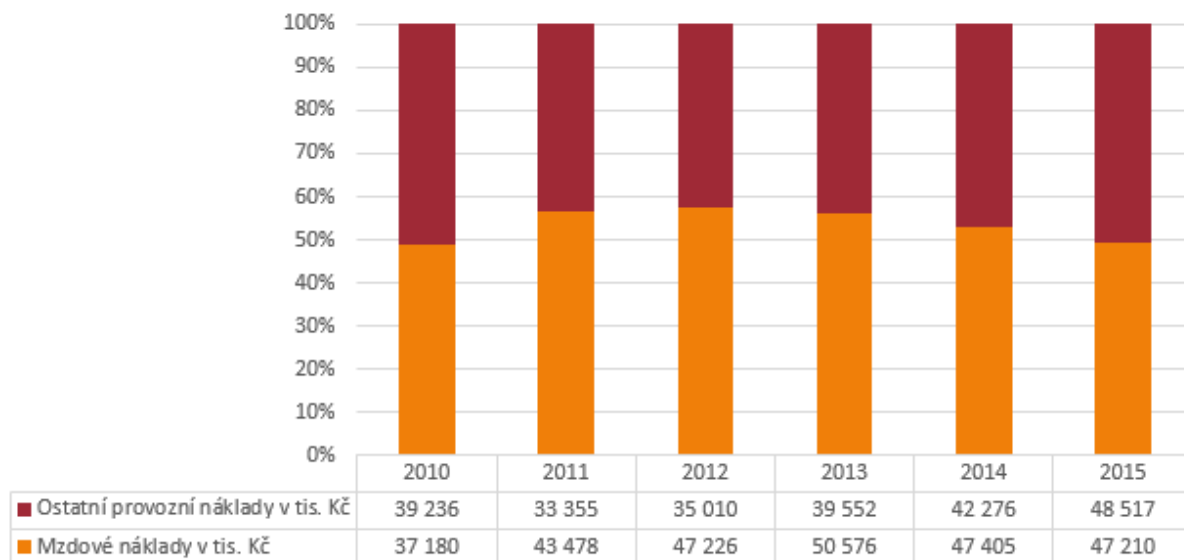


Zdroj: Interní materiály společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

Od počátku roku 2017 intenzivně probíhají přijímací řízení na pozice asistentů pojišťovacích makléřů. Důvodem je především ulevit makléřům seniorům a juniorům od administrativní zátěže, spojené s péčí o klienty. Cílem je zintenzivnit osobní kontakty makléřů se svými klienty, které mají ve správě. Navazování osobních vztahů s obchodními partnery je jednou z možností, jak získat jejich důvěru a loajalitu a posilovat vzájemnou spolupráci

Mzdové náklady se dlouhodobě pohybují mezi 48 % až 57 % celkových provozních nákladů společnosti, což zachycuje obrázek č. 4.3.

**Obr. 4.3:** Poměr mzdových nákladů k celkovým provozním nákladům společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3.1 z důvodu vysoké míry fixních, zejména pak mzdových nákladů, je společnost velmi citlivá na změny ve velikosti tržeb. Je důležité především stabilizovat pojistný kmen, který výši tržeb přímo ovlivňuje. To znamená udržet si stávající zákaznické portfolio a správně pečovat o klíčové klienty společnosti.

Vzhledem k silné konkurenci, si společnost nemůže dovolit přijít o své významné zákazníky poskytováním servisu ve špatné, či zhoršující se kvalitě. Je tedy nezbytné důkladně analyzovat zákaznické portfolio, aby byla maximální péče poskytována těm klientům, kteří firmě přinášejí nejvyšší tržby (provize).

### 4.3 Klienti společnosti

Klienty společnost rozděluje do tří skupin:

- akvizovaný klient,
- potencionální klient,
- stávající klient.

Akvizovaný klient, je takový klient, jenž byl společností kontaktován, ale makléř zatím neobdržel plnou moc.

Potencionální klient, je takový klient, který již udělil makléři plnou moc, nebo plnou moc pouze na nabídku pojištění.

Stávající klient, je klient, který udělil makléři plnou moc a jehož pojistné smlouvy společnost aktivně spravuje.

Jakmile se z potencionálního klienta stane klient stávající, je ředitelem obchodního oddělení přidělen konkrétnímu makléři, který se stává jeho správcem. To znamená, že každý klient má svého správce, makléře seniora/juniora, na kterého se v případě potřeby může obracet. Následně je každá pojistná smlouva klienta předána dle pojistných rizik jednotlivým správcům smluv. Rovněž tedy každá pojistná smlouva evidovaná v systému organizace, stejně jako každý klient, má svého správce, který za konkrétní smlouvu odpovídá. Klientovi je nabídnuta možnost přístupu na WEBportál, kde nalezne veškeré své aktuální pojistné smlouvy a dodatky v elektronické podobě včetně splátkových kalendářů, vystavených faktur a úhrad. Nejčastěji klienti využívají WEBportálu pro hlášení a správu pojistných událostí, což celý proces zjednodušuje a zrychluje. Klient tímto způsobem komunikuje a předává informace přímo likvidátorovi, který má konkrétní pojistnou událost na starosti.

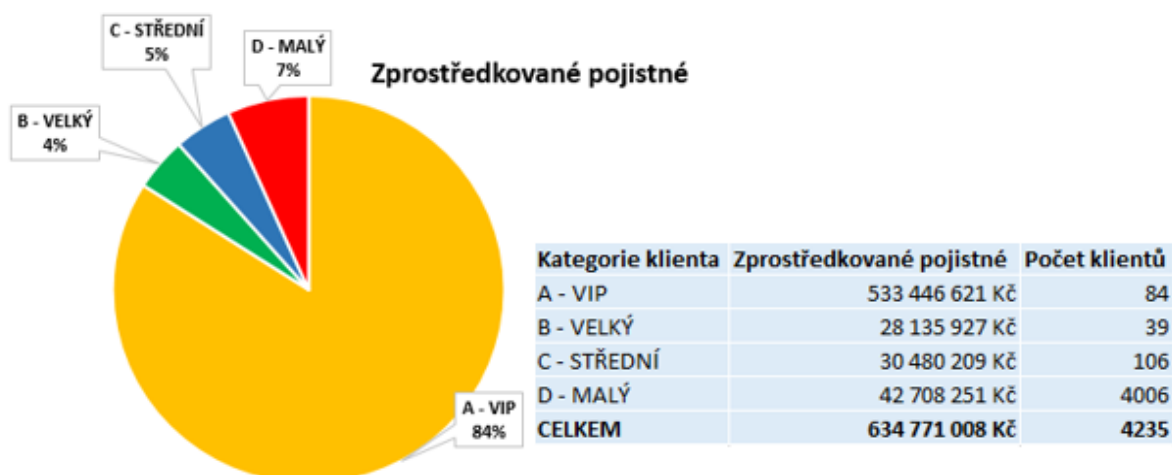
Společnost pojišťuje své klienty v rámci více projektů a akcí. Následně budou analyzováni a popisováni pouze klienti z hlavní, klíčové činnosti společnosti za období roku 2015, jejichž správa je evidována v informačním systému Avalio, ze kterého byly veškeré údaje čerpány. Jedná se o pojistný kmen v celkové výši 634 771 008 Kč, který generuje provize ve výši 97 024 005 Kč.

Tyto klienty společnost rozlišuje dle interních směrnic podle velikosti zprostředkovaného pojistného na čtyři kategorie:

- A-VIP (nad 1 mil. Kč zprostředkovaného pojistného za všechny PS),
- B-velký (do 1 mil. Kč zprostředkovaného pojistného za všechny PS),
- C-střední (do 500 tis. Kč zprostředkovaného pojistného za všechny PS),
- D-malý (do 150 tis. Kč zprostředkovaného pojistného za všechny PS).

Současné rozdělení klientů na základě výše uvedených kategorií je graficky zpracováno na obrázku č. 4.4. Potvrzuje se zde platnost Paretova pravidla, kdy 84 % zprostředkovaného pojistného je tvořeno klienty, které společnost zařazuje do kategorie VIP.

**Obr. 4.4:** Současné rozdělení klientů dle výše zprostředkovaného pojistného za rok 2015



Zdroj: Příloha č.4, vlastní zpracování

Klienti jsou dále v informačním systému organizace Avalio specifikováni podle druhu podnikání do těchto základních skupin:

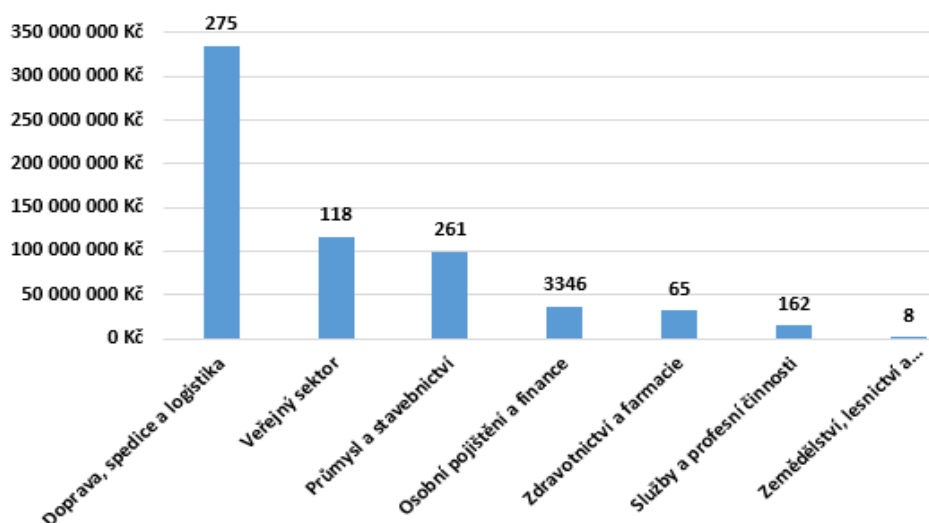
- doprava, spedice a logistika
- osobní pojištění a finance,
- průmysl a stavebnictví,
- služby a profesní činnosti,
- veřejný sektor,
- zdravotnictví a farmacie
- zemědělství, lesnictví a potravinářství.

Výše zprostředkovaného pojistného a počty klientů zařazených do jednotlivých skupin zachycuje obrázek 4.5.

Více než polovinu z celkového zprostředkovaného pojistného tvoří 275 klientů podnikajících v dopravě, spedici a logistice, jejichž celkové pojistné je 334 811 936 Kč. Naopak nejmenší pojistný kmen je v oblasti zemědělství, kde je pojištěno pouze 8 klientů s celkovým pojistným 1 645 742 Kč.



**Obr. 4.5:** Zprostředkované pojistné dle druhu podnikání za rok 2015



Zdroj: Interní materiály společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

#### 4.4 Procesy a činnosti

Při hlavním procesu, kterým je realizace pojistných smluv, dochází ke vzájemným partnerským vztahům s příslušnými výstupy, které jsou znázorněny na obrázku č. 4.6.

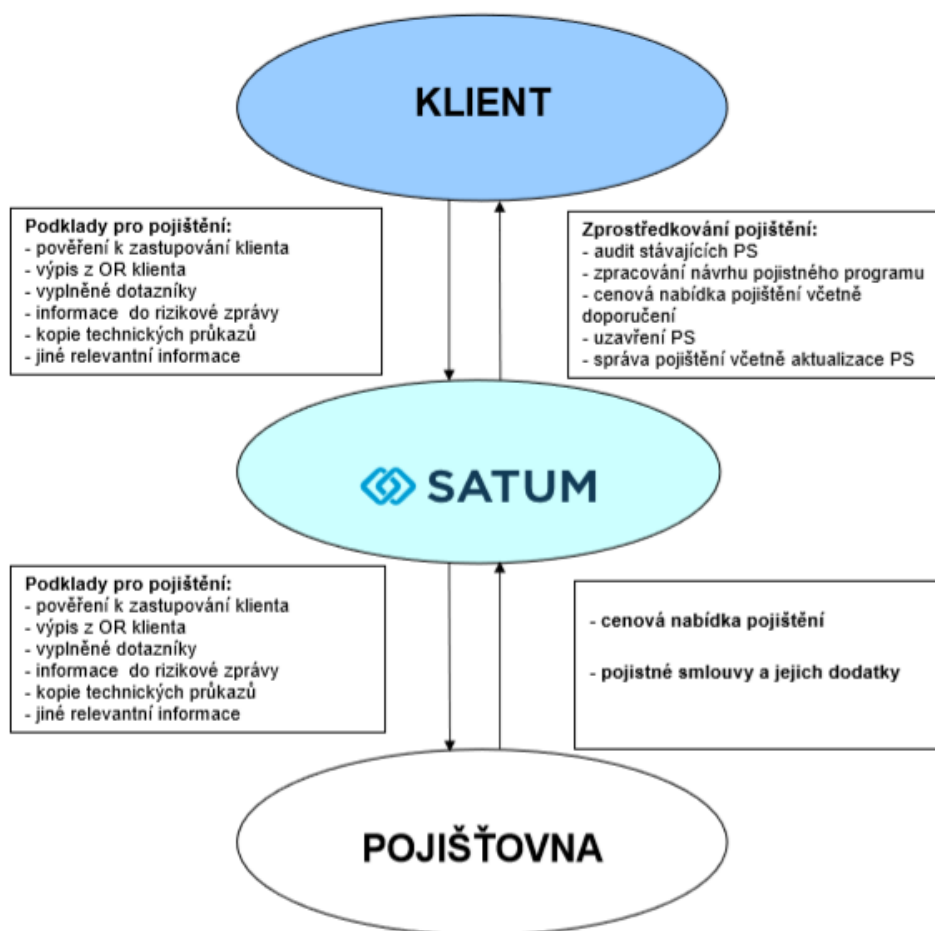
Po úspěšné akvizici a získání klienta následuje audit aktuálních pojistných smluv, který slouží k objasnění stávajícího řešení pojištění, uvědomění si reálných rizik a doporučení na jejich pokrytí včetně eliminace možných ztrát formou prevence, případně novým pojištěním. Z auditu vyplyne návrh vhodné pojistné ochrany klienta, který řeší nejen rozsah pojistného krytí, ale také výši pojistných částek, výši spoluúčastí a výši limitů. Audit pojistných smluv obsahuje:

- účel auditu,
- rekapitulaci pojistných smluv,
- hodnocení stávajících pojistných smluv,
- doporučení pojištění dalších rizik, která zatím nebyla řešena, případně doporučení preventivních opatření.

Součástí návrhu pojistné ochrany je vyhotovení nabídky pojištění, které zahrnuje:

- seznam oslovených pojistitelů,
- návrh pojistného krytí a doporučené úpravy,
- cenovou kalkulaci,
- doporučení makléře a závěrečné upozornění.

**Obr. 4.6:** Proces realizace pojistných smluv



Zdroj: Interní materiály společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

Zpracovanou nabídku prezentuje makléř u klienta nejčastěji osobně, nebo je zaslána e-mailem ve formě pdf. K získání všech údajů nutných pro sestavení kvalitní nabídky pojištění slouží dotazníky, které jsou podkladem jak pro makléře, tak také pro pojišťovny. Dotazníky vyplňuje vždy klient, který v případě nejasností kontaktuje pro správné vyplnění svého makléře. Výsledkem výše uvedených činností je uzavření pojistné smlouvy, kterou ve většině případů zpracovává pojišťovna. Pojistná smlouva musí být připravena k projednání s klientem v dostatečném časovém předstihu před počátkem požadovaného pojistného období, neboť v řadě případů ještě podléhá schválení pojistné smlouvy představenstvem společnosti. Změny pojistných smluv v průběhu pojistného období se na základě požadavku klienta provádí formou dodatků. Důvodem změn a aktualizací jsou zejména změny v majetku (prodej, koupě), v hodnotách majetku (inflace, amortizace), změny v potřebách pojistného krytí a změny ve stanovení pojistných částek.

Výsledným efektem celého procesu je objasnění stávajícího řešení pojištění, uvědomění si reálných rizik a doporučení na jejich pokrytí včetně eliminace možných ztrát formou prevence, případně novým pojištěním.

Mezi povinnosti a základní činnosti makléře seniora společnosti SATUM CZECH s.r.o. patří:

- pomoc klientovi při orientaci v nabídce jednotlivých pojistitelů,
  - jednou ze základních úloh pojišťovacího makléře je příprava nabídek od více pojistitelů. Tuto možnost např. přímí zástupci jen jedné pojišťovny nemají. Makléř svou nezávislostí na jednom pojistiteli je schopen klientovi připravit optimální pojistný program, který může být složen z pojistných smluv uzavřených i u několika pojišťoven. Pracuje pro klienta na základě udělené plné moci, jenž jej opravňuje k jednání s pojistiteli jménem klienta. Makléř není oprávněn podepisovat pojistné smlouvy za svého klienta.
- nastavení optimálního pojistného programu,
  - makléř se řídí při zpracování nabídky pojištění nejen požadavky klienta, ale hlavně vlastní profesní zkušeností. Jeho povinností je nabídnout i pojištění těch rizik, o něž v první fázi nemá klient zájem, ale o kterých makléř ví, že jsou důležitá pro komplexní pojistnou ochranu klienta.
- základní orientace v pojistné problematice,
  - makléř je povinen se orientovat v současné nabídce na pojistném trhu. Tuto orientaci a celkový přehled získává praxí a studiem.
- školení pracovníků klienta v pojistné problematice,
  - povinností makléře je proškolit majitele, vrcholový a střední management klienta a pokud je to požadováno, tak rovněž další zaměstnance (např. řidiče). Školení má úzkou vazbu na sjednanou pojistnou ochranu a následnou likvidaci škodních událostí. Pravidelným školením se zvyšuje povědomí klienta o pojištění a zefektivňuje se vzájemná spolupráce.
- aktualizace pojistných smluv a pojistných částek, aby nedošlo k podpojištění,
- průběžné vyhodnocování rizika,
- navrhování opatření ke snížení vzniku škody,
- zastupování klienta v jednáních s pojistiteli,
- zajištění základních úkonů při přijetí oznámení o pojistné události.

Sjednané pojistné smlouvy mohou být:

- inkasní,
- neinkasní,
- sjednané agentsky,
- sjednané makléřsky.

Inkasní pojistné smlouvy jsou po navedení do systému klientům fakturovány dle splátkového kalendáře dané pojistné smlouvy. Po úhradě faktury na účet společnosti je stanovená provize stržena a na pojišťovny je zasíláno pouze tzv. čisté pojistné, tedy pojistné snížené o provizi.

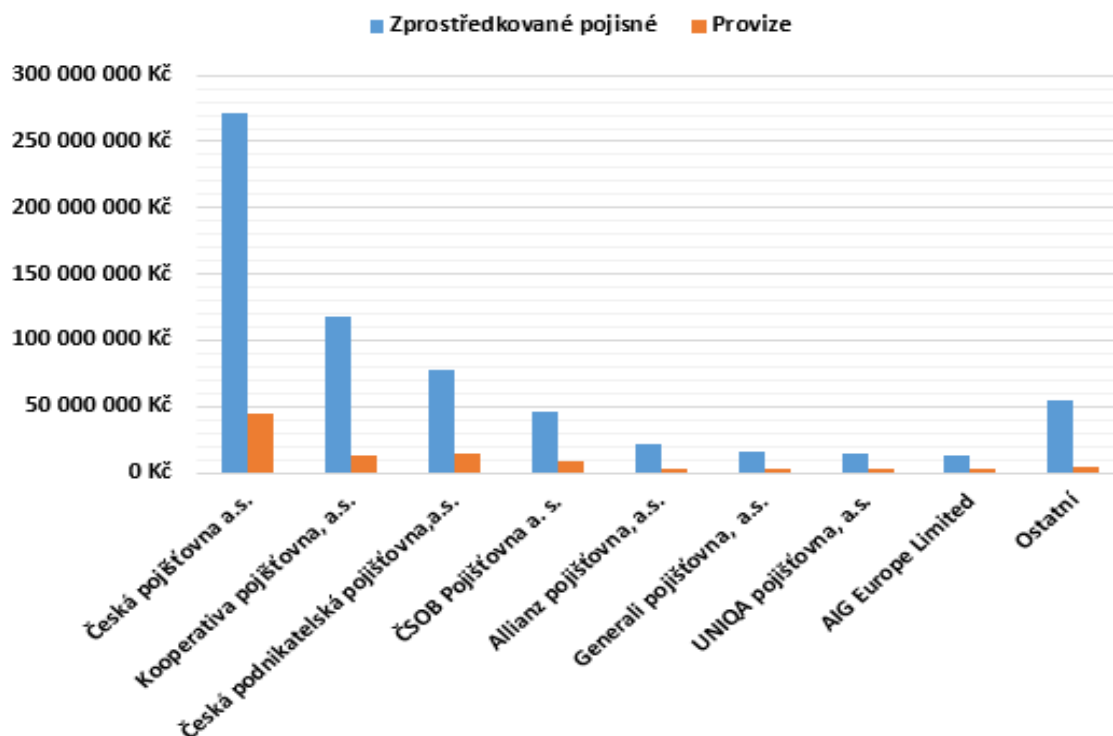
Neinkasní pojistné smlouvy klienti hradí přímo na účet konkrétní pojišťovny, která následně vyplácí provize na účet makléřské společnosti.

Výše provizí jsou u různých pojišťoven různé a výrazně se liší také podle druhu pojištěného rizika. Provize jsou sjednány smluvně a stanoveny v uzavřených smlouvách o spolupráci mezi společností SATUM CZECH s.r.o. a jednotlivými pojišťovnami. Čím větší má makléřská společnost pojistný kmen, tím je její vyjednávací pozice na pojistném trhu silnější. Může tak zajistit klientovi výhodnější podmínky například ve formě zvýšených pojistných částek, limitů, či levnějšího pojistného. Pro společnost pak vyjednat zejména vyšší provizi.

## **4.5 Spolupracující partneři**

Společnost spolupracuje aktivně se všemi předními pojistiteli dle uzavřených smluv o spolupráci, kterých je celkem 40. Přehled za rok 2015 včetně provizí u jednotlivých pojistitelů je zpracován na obrázku 4.7.

**Obr. 4.7:** Zprostředkované pojistné a provize dle pojistitelů za rok 2015



Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Dlouhodobě je vykazován nejvyšší objem zprostředkovaného pojistného u České pojišťovny. S ohledem na výši inkasovaných provizí vzhledem k pojistnému je nejlepší poměr u České podnikatelské pojišťovny a ČSOB Pojišťovny, kdy průměrná výše provizí dosahuje shodně 18,87 %, u UNIQA pojišťovny dokonce 19,5 %. Následuje AIG Europe Limited (18,36 %), Generali pojišťovna (17,97 %), až jako šestá Česká pojišťovna (16,41 %), následovaná Allianz pojišťovnou (15,43 %) a Kooperativou (10,55 %). U ostatních pojistitelů se provize pohybují průměrně kolem 9 % ze sjednaných pojistných produktů.

Dalšími neméně důležitými spolupracujícími partnery jsou servisní organizace pro informační systém, servisní organizace pro správu sítě, servisní organizace pro výpočetní techniku, dodavatel internetu a telefonních služeb, reklamní studia, právní kanceláře.

#### 4.6 Paretova analýza zákazníků

Společnost nabízí svým zákazníkům specializované poradenství a vysoce odborné služby, u nichž lze jen velmi špatně a komplikovaně vyčíslit náklady na jednotku výkonu, či

výši příspěvku k zisku. Podnik nemá zaveden kalkulační systém pro stanovení konkrétní výše nákladů vynaložených na zpracování jedné pojistné smlouvy, jednoho auditu stávající pojistné ochrany, návrhu pojištění, či jedné pojistné události. Určení nákladů na prováděné činnosti, které jsou takto specifické, různorodé a jen zřídka se opakující, by bylo velmi obtížné, časově a technicky náročné. Každý úkon má jinou dobu trvání a často neperiodický charakter. Jedná se v podstatě o zakázkovou činnost s nehmotnými výstupy. Makléře navíc neodměňuje klient, ale pojišťovna formou sjednané provize. Takže i v případě, že by se provedla kalkulace vynaložených nákladů na konkrétní poskytnutou službu, výše odměny nemůže být klientovi fakturována. Přístup ke klientům by tedy měl být diferenciován především s ohledem na předpokládanou výši pojistného a z toho vyplývající velikost provize. Rovněž musí být zohledněna platební morálka klienta. Z neuhrazeného pojistného makléři samozřejmě neplyne žádná provize.

Analýza zákaznického portfolia bude proto provedena na základě dvou níže uvedených klíčových a pro tuto oblast podnikání charakteristických kritérií:

- podíl klienta na celkovém zprostředkovaném pojistném,
- podíl klienta na celkových provizích.

#### **4.6.1 Analýza zákazníků dle podílu na zprostředkovaném pojistném**

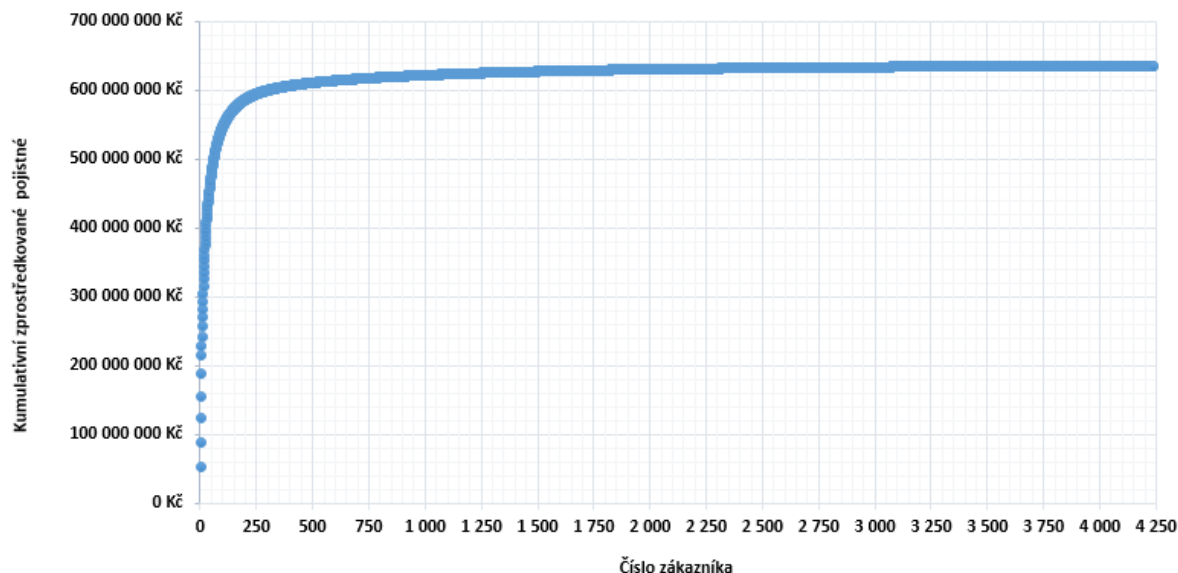
Jelikož je v praxi běžné, že až do poloviny stávajícího roku dochází k vyúčtování pojistných smluv za pojistné období roku předešlého, jsou využity pro potřeby analýzy klientů relevantní údaje za období roku 2015.

Klienti v příloze č. 4 byli nejprve seřazeni sestupně od nejvyšší hodnoty zprostředkovaného pojistného a poté očíslováni. Následně byly vypočteny hodnoty kumulativního pojistného a absolutní a kumulativní podíly na celkovém pojistném vyjádřené v procentech.

Graf č. 4.1 zobrazuje Lorenzovu kumulativní křivku zprostředkovaného pojistného za rok 2015. Poněvadž si společnost nepřeje z důvodu ochrany citlivých obchodních informací své zákazníky jmenovat, jsou vyznačeni na vodorovné ose x pod čísly 1 až 4 235. Na svislé ose y jsou vyneseny hodnoty kumulativního pojistného jednotlivých zákazníků. Křivka vykazuje výrazné prohnutí, které je způsobeno značnými rozdíly ve zpracovávaných

hodnotách, jejichž rozpětí se pohybuje od záporné hodnoty - 257 375 Kč u klienta č. 4 235 až po maximální částku 52 749 000 Kč u klienta č.1.

**Graf 4.1:** Zprostředkované pojistné 2015 - Lorenzova křivka



Zdroj: Příloha č. 4, vlastní zpracování

Záporných hodnot sledovaného ukazatele v celkové výši -688 775 Kč dosahuje 25 klientů označených čísly 4 211 až 4 235. Důvodem minusových hodnot je ukončení spolupráce klienta s makléřem, ukončení pojistné smlouvy ze strany klienta nebo pojišťovny, a to nejčastěji z důvodu zániku pojistného rizika, ukončení podnikatelské činnosti nebo pro vysoký škodní průběh. Na základě vyúčtování se následně vrací klientům nespotřebované pojistné včetně odpovídající provize. Čtyři zákazníci (č. 4 207 až 4 210) vykazují nulovou hodnotu. Jedná se o 3 klienty, kteří připravené návrhy pojistných smluv neakceptovali a nedošlo tedy ke vzniku pojištění. Klient 4210 ve druhém roce trvání pojistnou smlouvu ukončil a společnosti byla odebrána část provize vyplacená za první rok pojištění.

Využitím metodiky 20:80 bylo Paretovou analýzou zjištěno, že 65 zákazníků zajišťuje 80,0932 % celkového ročního zprostředkovaného pojistného. Závislost je tedy mnohem vyšší než poměr 20:80. Zprostředkované pojistné ve výši 508 408 494 Kč generuje pouhých 1,5348 % klientů. Závislost společnosti na této skupině klientů je velmi vysoká, čemuž odpovídá i tvar Lorenzovy křivky.

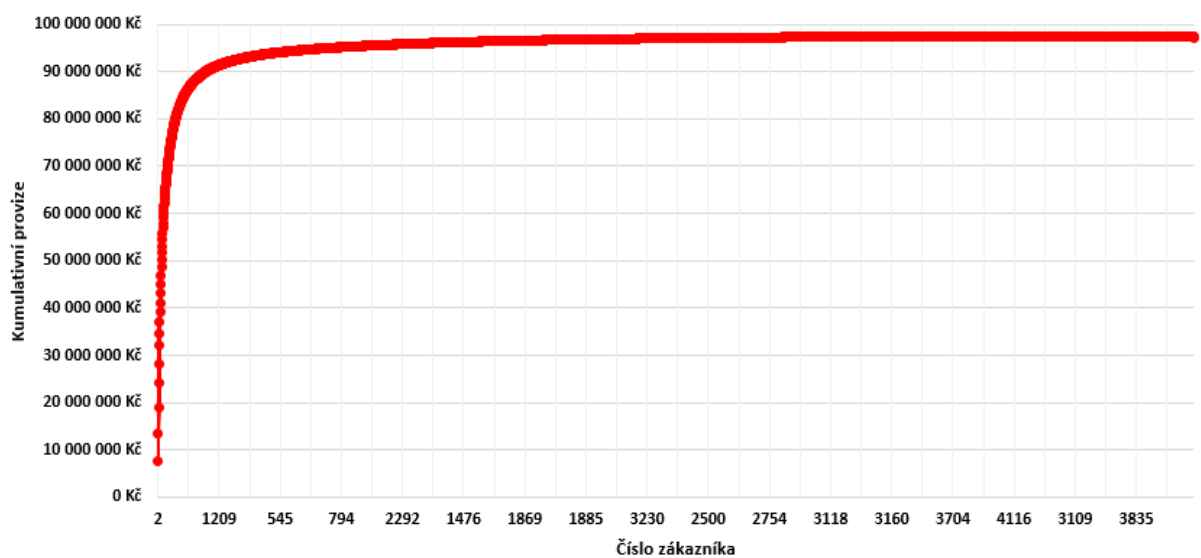
V příloze č. 4 jsou čísla zákazníků barevně odlišena do tří skupin:

- žlutá – zákazníci podílející se 80 % na celkovém podílu na pojistném,
- zelená – zákazníci zajišťující následujících 15 % podílu na celkovém pojistném,
- šedá – zákazníci generující zbylých 5 % podílu na celkovém pojistném.

#### 4.6.2 Analýza zákazníků dle podílu na provizích

Klienti v příloze č. 5 byli seřazeni sestupně od nejvyšší hodnoty celkové provize a následně byly stejně jako v příloze č. 4, doplněny hodnoty kumulativních provizí a absolutní a kumulativní podíly na celkových provizích vyjádřené v procentech. Lorenzova křivka ukazatele podílu klientů na provizích za období roku 2015 má obdobný tvar jako u zprostředkovaného pojistného (viz graf č. 4.2).

**Graf 4.2:** Provize 2015 – Lorenzova křivka



Zdroj: Příloha č. 5, vlastní zpracování



80,1161 % provizí generuje 1,464 % klientů, tedy 62 zákazníků. Takto vysoká závislost je alarmující. Maximální provizi 7 684 741 Kč zajišťuje zákazník č.2. Celkem 60 klientů vykazuje minusové provize od -12 do -258 751 Kč. V roce 2015 musela společnost vrátit 453 901 Kč z dříve přijatých provizí. U 58 klientů byly provize strženy ze stejných důvodů jako u záporných hodnot zprostředkovaného pojistného. Další častou příčinou stržení provizí makléři bývá předčasné ukončení, nebo neprodloužení některých typů pojistných produktů. U klientů 66 a 109 došlo v roce 2015 k ukončení spolupráce, nestandardnímu ukončení pojistných smluv spojené s povinností vrátit část již vyplacených provizí ve výši 293 192 Kč. 587 klientů přineslo společnosti nulovou provizi. Jsou to převážně fyzické osoby (retailová část zákaznického portfolia) se sjednanými pojistnými produkty, které přinášejí provize jen první rok pojištění (nejčastěji pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli a životní pojištění). Vzhledem k vysokému počtu a malému přínosu těchto klientů je na zvážení, zda se retailu nadále věnovat.

V příloze č. 5 jsou čísla zákazníků barevně odlišena do tří skupin stejným způsobem jako tomu bylo v případě zprostředkovaného pojistného. Výsledné počty klientů a jejich souhrnné podíly na celkovém pojistném a provizích ukazuje tabulka č.4.2.

**Tab. 4.2:** Rozdělení zákazníků do skupin

skupina	zprostředkované pojistné	počet klientů	skupina	provize	počet klientů
A	508 408 494 Kč	65	A	77 731 881 Kč	62
B	94 637 316 Kč	272	B	14 449 240 Kč	234
C	31 725 198 Kč	3 898	C	4 842 884 Kč	3 939
<b>Celkem</b>	<b>634 771 008 Kč</b>	<b>4 235</b>	<b>Celkem</b>	<b>97 024 005 Kč</b>	<b>4 235</b>

Zdroj: Příloha č. 4 a 5, vlastní zpracování

Provedení Paretovy analýzy dvou sledovaných faktorů umožňuje uspořádat všech 4 235 zákazníků do matice, v níž jsou seřazeni do konečných 9 skupin. Celkové počty zákazníků ve skupinách zachycuje tabulka č.4.3.

**Tab. 4.3:** Matice rozdělení zákazníků

Podíl na zprostředkovaném pojistném	Velký	X	X	5	60
	Malý	34	584	3521	2
	Nulový	1	3	X	X
	Záporný	25	X	X	X
		Záporný	Nulový	Malý	Velký
				Kladný	
Podíl na provizích					

Zdroj: Příloha č. 4 a 5, vlastní zpracování

V příloze č. 4 jsou výsledné skupiny klientů vyznačeny stejnou barvou jako je tomu v tabulce č.4.3.

Na podkladě zjištěné skutečnosti a především z důvodu vysoké závislosti společnosti na 60 klíčových zákaznících, kteří představují pouhých 1,417 % všech klientů, se soustředíme konkrétně na tento segment životně důležité menšiny a provedeme opětovně Paretovu analýzu nejvýznamnějších klientů s velkým podílem na pojistném i provizích.

#### 4.6.3 Paretova analýza nejvýznamnějších zákazníků

Skupinu 60 nejvýznamnějších klientů podrobíme Paretově analýze s využitím shodných kritérií. Nejprve sestupně seřadíme klienty dle výše zprostředkovaného pojistného, a pomocí pravidla 50:50 zjistíme hranici mezi velkým a malým podílem na celkovém pojistném. Jak zachycuje příloha č. 6, tuto hranici vymezuje zákazník s číslem 9, který jako první překročil 50 procent kumulativního podílu na celkovém pojistném dosažením hodnoty 52,1756 %. V příloze č. 6 jsou čísla těchto 9 nejvýznamnějších zákazníků označena žlutou barvou. Zeleně je označena skupina následujících 20 klientů, která tvoří 1/3 z celkového počtu 60 analyzovaných subjektů. Zbýlých 31 zákazníků je označeno šedou barvou.

Stejným způsobem pracujeme s klienty v příloze č. 7, kde jsou sestupně seřazeni podle výše provizí a obdobným způsobem barevně označeni do skupin. Počty klientů a jejich souhrnné podíly na celkovém pojistném a provizích jsou přehledně zpracovány do tabulky č. 4.4.

**Tab. 4.4:** Rozdělení zákazníků do skupin

skupina	zprostředkované pojistné	počet klientů	skupina	provize	počet klientů
A	256 748 986 Kč	9	A	39 092 013 Kč	9
B	157 638 053 Kč	20	B	25 207 316 Kč	20
C	77 699 276 Kč	31	C	12 855 700 Kč	31
Celkem	492 086 315 Kč	60	Celkem	77 155 029 Kč	60

Zdroj: Příloha č. 6 a 7, vlastní zpracování

Následuje konečné rozdělení „top“ klientů na základě syntézy předchozích analýz do matice, v níž jsou zařazeni do konkrétních skupin. V tomto případě je portfolio klíčových 60 zákazníků rozděleno do 4 skupin, jejichž jednotlivé počty zaznamenává tabulka č. 4.5.

**Tab. 4.5:** Matice rozdělení zákazníků

Podíl na zprostředkovaném pojistném	Velký	2	7
	Malý	49	2
		Malý	Velký
		Kladný	
		Podíl na provizích	

Zdroj: příloha č. 6 a 7, vlastní zpracování

## 5 Shrnutí a návrh řešení

Na základě prvotní Paretovy analýzy dvou sledovaných faktorů (podíl na zprostředkovaném pojistném a podíl na provizích) bylo možno zařadit zákazníky makléřské společnosti do 9 skupin zachycených v tabulce č. 4.3. Následně je provedeno ještě podrobnější zhodnocení v rámci takto vytvořených skupin s ohledem na velikost podílu na provizích, který dosahuje záporných, nulových a kladných hodnot. Kladné hodnoty provizí jsou dále ještě členěny na malý a velký podíl. Celkem bylo analyzováno 4 235 klientů, kteří společností v roce 2015 vygenerovali 634 771 008 Kč zprostředkovaného pojistného a 97 024 005 Kč provizí. Obě vyhodnocovaná hlediska jsou pro společnost životně důležitá. Zprostředkované pojistné firmě umožňuje upevňování a zlepšování vyjednávací pozice s dodavateli, kterými jsou převážně pojišťovny. Na základě vybudovaného postavení a velikosti pojistného kmene může společnost svým klientům vyjednat lepší pojistné podmínky, speciální úrovně pojistných částek a limitů a možné další nadstandardní výhody a benefity, na které menší makléřské společnosti z důvodu nedostatečné výše dosaženého zprostředkovaného pojistného nedosáhnou. Vzhledem k pojistnému kmeni si společnost vyjedná s jednotlivými pojišťovnami i smluvní výši provizí za sjednané obchody. Provize jsou hlavním zdrojem příjmů společnosti a jejich výše se odvíjí především od objemu zprostředkovaného pojistného.

Závislost společnosti na klíčových klientech je alarmující. Pouhých 1,5348 % všech klientů přináší společnosti 80 % zprostředkovaného pojistného a dokonce jen 1,464 % klientů zajišťuje 80 % přijatých provizí. Proto je nutné těmto klientům věnovat nadstandardní péči a za všech okolností ten nejvyšší servis včetně doplňkových služeb.

### 5.1 Zákazníci se záporným podílem na provizích

Tab. 5.1: Zákazníci se záporným podílem na provizích

Podíl na pojistném	Podíl na provizích	zprostředkované pojistné	provize	počet klientů
MALÝ	záporný	2 444 971 Kč	-320 514 Kč	34
NULOVÝ	záporný	0 Kč	-12 817 Kč	1
ZÁPORNÝ	záporný	-688 775 Kč	-120 570 Kč	25
Celkem		1 756 196 Kč	-453 901 Kč	60

Zdroj: příloha č. 4 a 5, vlastní zpracování

Skupina 34 klientů vykazující malý podíl na pojistném a zápornou hodnotu provizí je tvořena 32 klienty z kategorie C (v obou sledovaných kritériích), osobní pojištění a finance, kteří uzavřené pojistné smlouvy ukončili v průběhu pojistného období a společnost část již vyplacených provizí musela vrátit zpět pojišťovnám. Tato situace je zcela běžná, pojistné smlouvy byly vypovězeny z důvodu zániku pojistného zájmu. Do budoucna však nebude prioritou tyto klienty aktivně oslovovat s nabídkou pojištění. 2 klienti č. 66 (služby a profesní činnosti) a 109 (průmysl a stavebnictví) jsou z kategorie B (zprostředkované pojistné), a jsou to klienti, kteří ukončili spolupráci a odvolali plnou moc. Společnost tím přišla o 2 256 790 Kč zprostředkovaného pojistného a na provizích těchto dvou ztracených klientů vrátila 293 192 Kč. V tomto případě je žádoucí, aby správce klienta vždy vyhodnotil příčiny, které vedly zákazníka k tomuto rozhodnutí a zjistil, z jakého důvodu již nadále nechtějí se společností spolupracovat. Se zjištěnými skutečnostmi pak pracovat na nápravě, aby ke stejnému pochybení nedošlo i u jiných zákazníků.

Ostatních 26 zákazníků se záporným podílem na provizích i pojistném jsou opět klienti kategorie C, označených č. 4210-4235. Těmto ztratám na provizích se bohužel nedá předcházet, neboť k ukončování pojistných smluv dochází běžně z mnoha různých důvodů (ukončení činnosti podniku, zánik pojistného zájmu, prodej majetku). Rozhodně není v zájmu společnosti s těmito 26 klienty nadále spolupracovat.

## 5.2 Zákazníci s nulovým podílem na provizích

**Tab. 5.2:** Zákazníci s nulovým podílem na provizích

Podíl na pojistném	Podíl na provizích	zprostředkované pojistné	provize	počet klientů
<b>MALÝ</b>	<b>nulový</b>	<b>2 734 618 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>584</b>
<b>NULOVÝ</b>	<b>nulový</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>3</b>
<b>Celkem</b>		<b>2 734 618 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>587</b>

Zdroj: příloha č. 4 a 5, vlastní zpracování

Skupina 584 zákazníků s malým podílem na pojistném a nulovými provizemi je tvořena 580 klienty skupiny C (zprostředkované pojistné 1 588 735 Kč) a 4 klienty (č. 104, 204, 240, 264) skupiny B (zprostředkované pojistné 1 145 883 Kč). Jedná se ve většině případů o fyzické osoby, nebo malé firmy, které mají u společnosti sjednanou pouze jednu smlouvu a jeden typ pojištění (nejčastěji pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli). U tohoto typu pojištění je provize makléři vyplácena pouze první rok

pojištění (a to až do výše 72 %), následující období jsou již bez nároku na provizi. V tomto případě a jedině pokud to bude v zájmu klienta je žádoucí, v dostatečném časovém předstihu před výročím pojistných smluv klienty vhodným způsobem oslovit a pokusit se sjednat smlouvy nové. Z více než 2,7 mil. Kč pojistného by se mohlo jednat o případnou opětovnou výplatu provizí v hodnotě až 1,9 mil. Kč, což není zanedbatelná částka.

3 klienti s nulovými provizemi i podílem na pojistném jsou drobní dopravci (č. 4207-4209), patřící do skupiny C, kteří v roce 2015 nevykazovali na sjednaných smlouvách (pojištění přepravy zásilek) žádné změny, tzn. že nehlásili žádné uskutečněné přepravy nákladů. V tomto případě je na zhodnocení správce klienta, zda klienty kontaktovat a zjistit z jakého důvodu sjednaných pojistných smluv nevyužívají a případně doporučit jiný, vhodnější druh pojištění, či vysvětlit případné nebezpečí, které plyne z nepojištěné přepravy cenného nákladu.

Zároveň by měl makléř dbát na to, aby nenabízel k pojištění pojišťovnám takové klienty, u kterých je důvodné podezření, že nebudou platit pojistné. Toto pravidlo je nutno dodržet. Jsou klienti, o nichž se jejich špatná platební morálka traduje. Takové klienty je nutno odmítnout. Makléř tím ochrání nejvíce sám sebe. V případě, že klient nezaplatí pojistné, hrozí zánik pojistných smluv, škodní události nebudou likvidovány a makléř za svoji práci nedostane zaplacenou provizi. Takový klient do kvalitního portfolia nepatří.

### 5.3 Zákazníci s kladným malým podílem na provizích

**Tab. 5.3:** Zákazníci s kladným malým podílem na provizích

Podíl na pojistném	Podíl na provizích	zprostředkované pojistné	provize	počet klientů
VELKÝ	MALÝ kladný	16 322 179 Kč	599 411 Kč	5
MALÝ	MALÝ kladný	118 640 427 Kč	19 146 614 Kč	3 521
Celkem		134 962 606 Kč	19 746 025 Kč	3 526

Zdroj: příloha č. 4 a 5, vlastní zpracování

5 poměrně významných zákazníků (č. 23, 29, 43, 58 a 63) z nesourodých odvětví (průmysl a stavebnictví a zdravotnictví a farmacie) s velkým podílem na pojistném, ale s malým přínosem ve formě provizí má potenciál rozšířit 60 současných „top“ klientů společnosti. Dosažená výše zprostředkovaného pojistného tomu napovídá a společnost by se na těchto 5 klientů měla rozhodně více zaměřit a nalézt způsob, jak dosáhnout zvýšení provizí z pojištění této skupinky zákazníků.

Nejpočetnější soubor 3 521 klientů tvořící 83,14 % zákaznického portfolia a přinášející společnosti tržby ve výši 19,73 % z celkových vyplacených provizí můžeme nazvat triviální, či také užitečnou většinou. Tito zákazníci spadají v obou kritériích do skupin B a C. Provizní efekt na jednoho klienta je pouhých 5 438 Kč za rok, administrativní zátěž však podléhá stejným pravidlům a procesům, jako u klientů velkých. Výjimkou je pouze omezený osobní kontakt s těmito klienty v průběhu roku. Nicméně minimálně jednou ročně musí být takovýto klient včas osloven s upozorněním na blížící se výročí jeho pojistné smlouvy a současně je mu zpracován návrh a předložena nabídka na další pojistné období. Jako možný radikální přístup k této skupině klientů by bylo jejich naprosté odříznutí, což je typický přístup při eliminaci retailových klientů a jejich přenechání resellerům. V pojišťovnictví se tak děje nejčastěji vybudováním sítí podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů, kteří přímo podléhají konkrétnímu pojišťovacímu makléři, jenž jejich činnost vzdáleně zastřešuje. Konkurenční společnost RENOMIA například z tohoto důvodu založila v roce 2008 franchisingovou síť RENOMIA NETWORK, jejímž cílem je poskytovat tomuto druhu klientely kvalitní služby a pečlivě vybraným spolupracujícím pojišťovacím makléřům bohaté know-how. Současně tím také společnost RENOMIA zviditelňuje svou značku na trhu, takže touto spoluprací si přijdou na své všichni zúčastnění.

Společnost SATUM CZECH s.r.o. se zatím podobnému kroku brání, je ale na místě zvážit tento současný silný trend, jako možnou alternativu, jak kvalitně a efektivně uspokojit požadavky právě této skupiny klientů, která s sebou nese vysoké administrativní a časové nároky na její obsluhu. Tímto krokem by se výrazně snížila především již zmíněná administrativní zátěž makléřů, kteří by se mohli plně věnovat klientům významným, podpoře nových obchodů a dohledem nad kvalitou činnosti podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů v souvislosti se servisem pro tuto skupinu klientů.

Prvním krokem a opatřením pro tento druh zákazníků by mohlo být sjednávání standardizovaných pojistných produktů a neinkasních typů pojistných smluv, které bude klient hradit přímo na účty pojišťoven a společnost se zbaví alespoň této části účetní agendy spojené s vystavováním faktur a sledováním platební morálky klientů včetně jejich upomínání. Oslovovací proces realizovat spíše elektronickou nebo standardizovanou písemnou formou.

Do budoucna bude nezbytné tuto početnou skupinu zákazníků obdobným způsobem analyzovat a vyhodnotit, což by mohlo být cílem pro další bakalářskou nebo diplomovou práci.

## 5.4 Zákazníci s kladným velkým podílem na provizích

Tab. 5.4: Zákazníci s kladným velkým podílem na provizích

Podíl na pojistném	Podíl na provizích	zprostředkované pojistné	provize	počet klientů
VELKÝ	VELKÝ kladný	492 086 315 Kč	77 155 029 Kč	60
MALÝ	VELKÝ kladný	3 231 273 Kč	576 852 Kč	2
Celkem		495 317 588 Kč	77 731 881 Kč	62

Zdroj: příloha č. 4 a 5, vlastní zpracování

Obchodně zajímavá je skupinka 2 klientů č. 67 (průmysl a stavebnictví) a č. 69 (doprava, spedice a logistika), která společnosti přináší při malém podílu na pojistném současně velký podíl na provizích. Určitě bude na místě těmto klientům věnovat zvýšené úsilí, posílit a vylepšit dosud poskytovaný servis, navázat bližší osobní kontakty, získat si jejich loajalitu a zabránit tak konkurenci získat tyto klienty do svého portfolia.

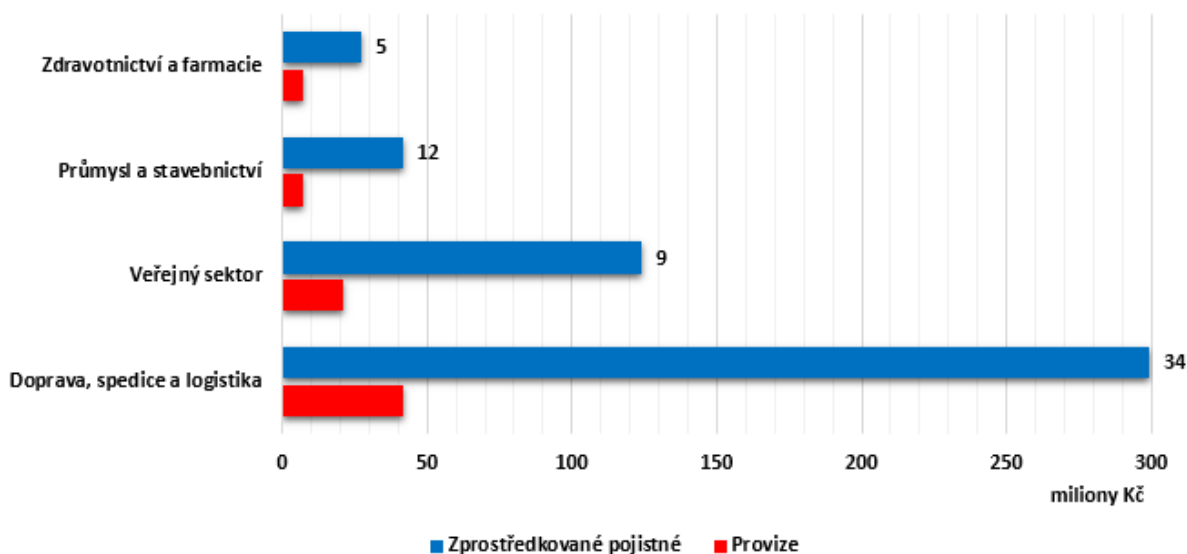
Maximální možnou pozornost musí společnost věnovat skupině 60 klientů, která generuje 79,52 % veškerých provizí a 77,52 % zprostředkovaného pojistného. Přitom se jedná jen o 1,42 % všech klientů. Je životně důležité, při takto vysoké závislosti na malé skupině klientů zajistit bezchybný a za všech okolností fungující servis. Firma si nemůže dovolit přijít ani o jednoho takto významného klienta, a proto byla pro tuto skupinu top zákazníků zvlášť provedena další Paretova analýza a klienti zařazeni podrobněji do 4 skupin.

## 5.5 VIP zákazníci

Stěžejní skupina zákazníků z hlediska výše zprostředkovaného pojistného, a to jak napříč celým spektrem portfolia (viz obr. č. 4.5), tak i v segmentu VIP zákazníků, je tvořena 34 klienty podnikajícími v dopravě, spedici a logistice. Následuje 9 zákazníků z oblasti veřejného sektoru, 12 klientů z průmyslových a stavebních oborů a 5 subjektů podnikajících ve zdravotnictví a farmacii. Mezi VIP zákazníky zcela chybí představitelé zemědělství, služeb a profesních činností a osobního pojištění a financí. Přehled pojistného i provizí zaznamenává obr. č. 5.1.



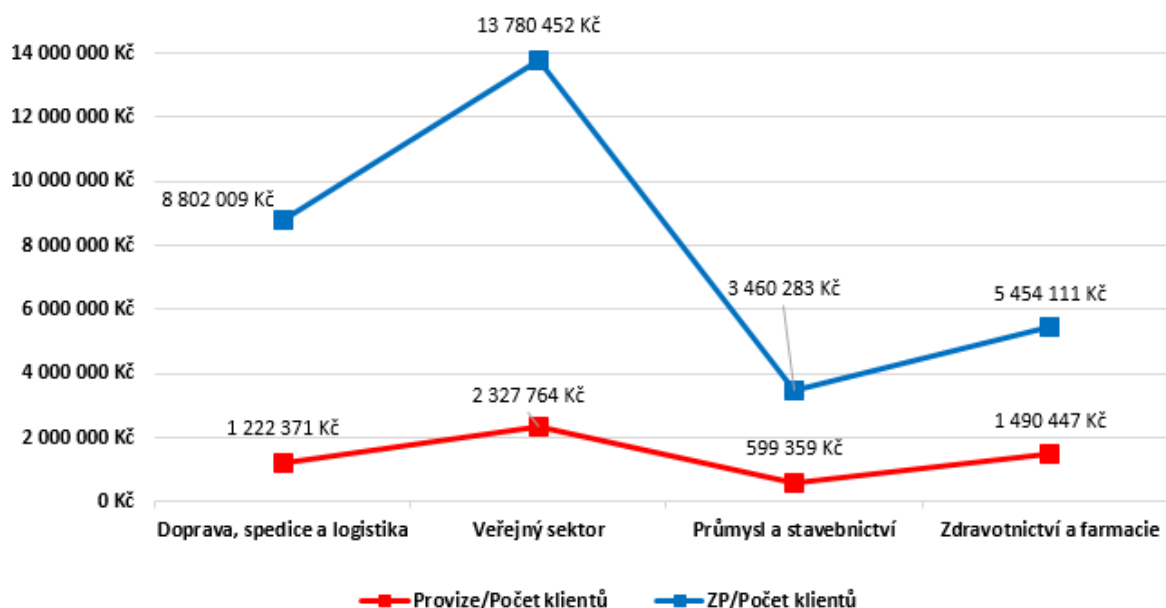
**Obr. 5.1:** Zprostředkované pojistné a provize VIP zákazníků dle druhu podnikání za rok 2015



Zdroj: Příloha č. 8, vlastní zpracování

Naprosto jinak ale vypadá celá situace po přepočtu sledovaných kritérií na jednoho klienta v rámci odvětví podnikání. Jednoznačně nejvyšší hodnoty obou ukazatelů vykazují klienti veřejného sektoru. Tato skupina má výbornou platební morálku, což společnosti zaručuje jistotu výplaty provizí, její obsluha je ale nejkomplikovanější a časově nejvíce náročná. Obsluhou této klientely by se měli zabývat výhradně makléři/likvidátoři senioři ve spolupráci s juniory a vše koordinovat a zastřešovat přímo ředitelé jednotlivých obchodních oddělení. Společnost si nemůže dovolit sebemenší pochybení v rámci jednotlivých procesů a činností spojených s obsluhou jejich požadavků. Překvapením je oblast zdravotnictví a farmacie, která v přepočtu provizí na 1 klienta vykazuje vyšší hodnoty, než je tomu u zákazníků z dopravy, spedice a logistiky. Vzhledem k celkově nízkému počtu klientů z oblasti zdravotnictví a farmacie v portfoliu společnosti bude přínosné, věnovat tomuto segmentu zvýšenou akviziční činnost. Situace je přehledně znázorněna na obrázku č. 5.2.

**Obr. 5.2:** Zprostředkované pojistné a provize za rok 2015 v přepočtu na jednoho VIP zákazníka



Zdroj: Příloha č. 8, vlastní zpracování

### 5.5.1 VIP zákazníci s malým podílem na provizích

**Tab. 5.5:** VIP zákazníci s kladným malým podílem na provizích

Podíl na pojistném	Podíl na provizích	zprostředkované pojistné	provize	počet klientů
MALÝ	MALÝ kladný	211 044 369 Kč	34 696 205 Kč	49
VELKÝ	MALÝ kladný	66 576 219 Kč	3 366 811 Kč	2
<b>Celkem</b>		<b>277 620 588 Kč</b>	<b>38 063 016 Kč</b>	<b>51</b>

Zdroj: příloha č. 6 a 7, vlastní zpracování

49 VIP zákazníků tvořících malý podíl na pojistném i provizích jsou především z řad dopravců (28 klientů), následuje průmysl (11 klientů), veřejný sektor (6 klientů) a nakonec oblast zdravotnictví (4 klienti). Vedoucí pozice dopravců se dá vysvětlit především vysokým škodním průběhem (nejčastěji v rámci pojištění vozidel a přepravovaného nákladu). Vysoký škodní průběh pak pojišťovny často „zohledňují“ ve snížené výši provizí za tato pojišťovaná rizika. Společnosti se snižují tržby a současně zvyšují náklady na obsluhu dopravců v oblasti likvidace pojistných událostí. Bude proto vhodné citlivě zvážit a s konkrétními klienty projednat, zda si v případech opravdu vysokých škodních průběhů neúčtovat za tyto služby spojené s likvidací adekvátní poplatky.

Rovněž 2 klienti (č.1 a 8) s velkým podílem na pojistném a malým na provizích jsou z řad dopravců a výše uvedený postup je aplikovatelný i pro tyto klienty.

Tento segment klientů by bylo vhodné dále analyzovat, a to právě v souvislosti s likvidací jejich pojistných událostí v rámci poskytovaných služeb. Vyhodnotit počty nahlášených a úspěšně vyřízených škodních událostí v poměru ke zprostředkovanému pojistnému a zejména provizím. Analýza pak poslouží společnosti k vyhodnocení efektivnosti obsluhy těchto klientů a využije se jako podklad pro jednání s takto identifikovanými klienty o výši případné odměny za zpracovávání likvidací. Toto téma by mohlo být námětem jiné bakalářské nebo diplomové práce.

### 5.5.2 VIP zákazníci s velkým podílem na provizích

**Tab. 5.5:** VIP zákazníci s kladným velkým podílem na provizích

Podíl na pojistném	Podíl na provizích	zprostředkované pojistné	provize	počet klientů
MALÝ	VELKÝ kladný	24 292 960 Kč	7 619 274 Kč	2
VELKÝ	VELKÝ kladný	190 172 767 Kč	31 472 739 Kč	7
<b>Celkem</b>		<b>214 465 727 Kč</b>	<b>39 092 013 Kč</b>	<b>9</b>

Zdroj: příloha č. 6 a 7, vlastní zpracování

2 klienti s velkým podílem na provizích a malým podílem na pojistném jsou pro společnost nesporně velkým přínosem, jedná se o zákazníka č. 10 (zdravotnictví a farmacie) a č. 13 (průmysl a stavebnictví). Musí jim být věnována výjimečná pozornost, zajišťován bezchybný servis s důrazem na osobní péči. Veškeré požadavky by měly být vyřizovány nejlépe osobně nebo telefonicky, v co nejkratších termínech a k jejich plné spokojenosti s ohledem na specifika oborů podnikání. Nelze těmto klientům v žádném případě nabízet standardizované pojistné produkty.

Stejný obchodní přístup založený na aktivně budovaných osobních vazbách a vztazích je nezbytný i pro poslední a nejvýznamnější skupinu 7 klientů. Ta je tvořena 3 nejdůležitějšími klienty (č. 2, 4 a 5) z veřejného sektoru a 4 klienty (č. 3, 6, 7 a 9) z oblasti dopravy, spedice a logistiky.

Největšímu úskalí, kterému musí společnost SATUM CZECH s.r.o. čelit v případě klientů z oblasti veřejného sektoru, jenž jsou častými příjemci dotací, je skutečnost, že nabídka komplexního pojištění spojená s výběrem nejvhodnějšího pojistitele a s tím související poradenská činnost pojišťovacího makléře podléhá ve většině případů zákonu č. 134/2016 Sb., o veřejných zakázkách. Klienta a celou zakázku je tedy nutné nejprve úspěšně vysoutěžit. Jako pozitivní lze naopak vnímat skutečnost, že při úspěchu společnosti ve

veřejné zakázce získá klienta (a tím i jistotu výplaty provizí) do svého portfolia zpravidla na dobu 5 let. Realizovat pojištění pro veřejný sektor znamená rozumět způsobu, jakým zodpovídají zástupci krajů, měst a obcí za správu svěřeného majetku, a stejně tak respektovat zákonná omezení, která procesy rozhodování municipalit určují. Je proto třeba především dbát na neustálé kvalitní vzdělávání zaměstnanců, kteří provádějí rizikové prohlídky, analýzy dosavadních škodních průběhů a audity stávajících pojistných smluv, aby výsledná navržená komplexní pojistná ochrana byla dokonalá. Společnost musí rovněž dbát na svou dobrou pověst, bezúhonnost a dodržování etického chování.

Pro klienty z řad dopravců, logistických a spedičních společností je v první řadě rozhodující zajistit ucelené spektrum služeb od analýzy možných rizik, vytvoření pojistné ochrany na míru až po poradenství a následný likvidační servis s důrazem na kvalitu a rychlost.

Těmto významným klientům je důležité rovněž aktivně nabízet a poskytovat v rámci poradenského servisu školení zaměstnanců, zaměřená na konkrétní pojistnou problematiku, týkající se jejich společnosti. Zvýší se tak jejich odborné povědomí a urychlí se vzájemné komunikační procesy. Důležité je také informovat VIP klienty o chystaných změnách předpisů, které se oblasti jejich činnosti nějakým způsobem dotýkají, což zvýší důvěru a upevní vzájemnou spolupráci.

Kvalitní, rychlý a bezchybný servis však může zajišťovat pouze vzdělaný a spokojený zaměstnanec. Stejnou, ne-li větší pozornost, jakou společnost věnuje správné péči o své VIP klienty, by měla věnovat i péči o své zaměstnance. Stabilizovat a udržet si zejména klíčové pracovníky z řad seniorů a juniorů by mělo být prioritní snahou managementu společnosti. Bez kvalitních a za všech okolností loajálních zaměstnanců nemohou být uspokojovány stále rostoucí potřeby zákazníků. Je nutné zavést smysluplnou personální politiku, která by eliminovala odchody zkušených odborníků ke konkurenci a stabilizovala situaci společnosti v oblasti lidských zdrojů. Vzhledem k současné nízké míře obecné nezaměstnanosti ve výši 3,5 % je přijímání nových zaměstnanců nelehkým úkolem. Současná úroveň zájemců na probíhajících přijímacích pohovorech na pozice makléřů a asistentů to jen potvrzuje.

## 6 Závěr

Příslloví: „Kdo chytí rybu, je rybář“, nelze v rámci praxe společnosti SATUM CZECH s.r.o. přenést na „Kdo získá klienta a pojistí ho, je pojišťovací makléř.“ Podmínkou pro dlouhodobý a rozvíjející se vztah mezi klientem a makléřem je spolupráce založená na vzájemné důvěře, dobře poskytovaném servisu pojištění a „Umění předvídat“ jak je mottem společnosti.

V dnešním turbulentním a globalizovaném světě nesmí žádná firma usnout na vavřínech a je nutné stále inovovat a prosazovat nové postupy a přístupy ve svém oboru podnikání. Jen tato cesta vede k úspěchu a udržení konkurenceschopnosti. Své klienty si úspěšné firmy musí doslova hýčkat a poskytovat služby a servis v co nejvyšší kvalitě, což platí zejména v oblasti poskytování služeb a poradenství. Především zabezpečení nejvyšší kvality zajistí náskok před konkurencí. Aby firma na dnešním trhu zvítězila, musí být zákaznický orientovaná, musí se stát expertem na tvorbu vztahů se zákazníky, nejen na tvorbu produktů.

Náklady na přilákání nového zákazníka mohou být až pětikrát vyšší než udržení zákazníka spokojeného. Ačkoliv akvizování nových klientů nadále zůstává prioritou, důraz se přesunuje zejména na udržení nejvýznamnějších klientů a budování trvalých vztahů s nimi (Kotler, 2007, s. 47). Důležitým prvkem je neustále sledovat spokojenost i nespokojenost zákazníků.

Současná ekonomika se točí kolem informačních podniků. Informace lze nyní snadno diferencovat, customizovat, personalizovat, individualizovat a posílat sítěmi neuvěřitelnou rychlostí. S rychlým pokrokem informačních technologií roste i schopnost firem rychle shromažďovat a analyzovat data o svých obchodních partnerech a individualizovat tak své výstupy ve formě služeb či výrobků na míru konečným spotřebitelům (Kotler, 2007, s. 180).

V teoretické části práce byla popsána makléřská společnost SATUM CZECH s.r.o., hlavní předmět podnikání společnosti a vyhodnoceny základní ekonomické ukazatele za období od roku 2010 do roku 2015.

Ve druhé části bakalářské práce byla prakticky využita Paretova analýza ke zhodnocení stávajícího zákaznického portfolia společnosti SATUM CZECH s.r.o. Nejprve byl podroben analýze celý vybraný soubor klientů na základě dvou stěžejních kritérií: výše zprostředkovaného pojistného a výše provizí. Dalším krokem bylo detailnější zhodnocení

60 nejvýznamnějších zákazníků opětovným využitím Paretovy analýzy. Byl podrobně vyhodnocen široký segment 4 235 klientů společnosti, navrženy a definovány možné postupy a řešení, které mohou přispět ke zkvalitnění péče o klienty a optimalizovat procesy spojené se správou a servisem klientů, což bylo v úvodu definováno jako hlavní cíl práce.

## Seznam použité literatury

BLECHARZ, Pavel. Kvalita a zákazník. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-20-0.

BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, c2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita [Dluhošová, 2006, záznam b]. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.

DUCHÁČKOVÁ, Eva. Principy pojištění a pojišťovnictví. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-92-0.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

KAŠÍK, Josef. Základy podnikové ekonomiky. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3163-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Přeložil Jana LANGEROVÁ, přeložil Vladimír NOVÝ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. Logistika. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3791-8.

MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolina LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3164-0.

NENADÁL, Jaroslav, Darja NOSKIEVIČOVÁ, Růžena PETŘÍKOVÁ, Jiří PLURA a Josef TOŠENOVSKÝ. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody [záznam a]. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.

NENADÁL, Jaroslav. Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?. Vydání 1. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.

RICHTAROVÁ, Dagmar. Sbírka příkladů z finančního řízení a rozhodování podniku. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3169-5.

STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. Logistika pro manažery. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

## Elektronické zdroje

AČPM, 2005a [online], *Výpis kanceláří pro makléře*. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: [http://www.acpm.cz/index.php?action=section&id=11&id\\_person=1005](http://www.acpm.cz/index.php?action=section&id=11&id_person=1005)

AČPM, 2005b [online], *Výsledky členů AČPM v roce 2015*. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <http://www.acpm.cz/index.php?action=section&id=39998>

Broker Team a.s., 2014 [online], *Vývoj pojišťovnictví od středověku*. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.brokerteam.cz/historie>

Česká národní banka, 2003-2016a [online], *Seznamy regulovaných a registrovaných subjektů finančního trhu*. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: [https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB10.VIZITKA?p\\_lang=cz&p\\_SEQ\\_ID=703229&p\\_VER\\_ID=1001&p\\_DATUM=12.11.2016&p\\_ROL\\_KOD=85](https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB10.VIZITKA?p_lang=cz&p_SEQ_ID=703229&p_VER_ID=1001&p_DATUM=12.11.2016&p_ROL_KOD=85)

Česká národní banka, 2003-2016b [online], *Seznamy regulovaných a registrovaných subjektů finančního trhu*. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: [apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB10.VIZITKA?p\\_lang=cz&p\\_SEQ\\_ID=703229&p\\_VER\\_ID=1001&p\\_DATUM=12.11.2016&p\\_ROL\\_KOD=83](https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB10.VIZITKA?p_lang=cz&p_SEQ_ID=703229&p_VER_ID=1001&p_DATUM=12.11.2016&p_ROL_KOD=83)

Česká národní banka, 2003-2017 [online], *Celkový přehled počtu subjektů ke dni 23.4.2017*. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: [https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB24.SUBJECTS\\_COUNTS\\_2](https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB24.SUBJECTS_COUNTS_2)

Ing. Vladimír Volko - poradenství pro zvyšování výkonnosti podniku, 2007-2017 [online], *Jak na Paretův diagram v excelu?* [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: [http://www.volko.cz/new/pareto\\_v\\_excelu.php](http://www.volko.cz/new/pareto_v_excelu.php)

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012-2015 [online], *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [cit. 2016-11-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=233835&typ=PLATNY>

PM Consulting, 2017 [online], *Maticová organizační struktura* [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/maticova-organizacni-struktura/>

SATUM CZECH s.r.o., 2016a [online], *Povinně zveřejňované informace*. [cit. 2016-11-6]. Dostupné z: <http://www.satum.cz/o-spolecnosti/povinne-zverejnovane-informace/a-30/>

SATUM CZECH s.r.o., 2016b [online], *Management kvality*. [cit. 2016-11-06]. Dostupné z: <http://www.satum.cz/o-spolecnosti/management-kvality/a-31/>

Zákon č. 38/2004 Sb. ze dne 17. prosince 2003 o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona (zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 12, s. 600-614. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=38/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=38/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy) ISSN 1211-1244.



## **Další zdroje**

Interní materiály společnosti SATUM CZECH s. r. o.

## Seznam zkratek

A	aktiva
AČPM	Asociace českých pojišťovacích makléřů
CN	celkové náklady
ČNB	Česká národní banka
FN	fixní náklady
N	náklady
Obr.	obrázek
OR	obchodní rejstřík
PS	pojistná smlouva
Tab.	tabulka
V	výnosy
VIP	very important person, v překladu velmi důležitá osoba
VK	vlastní kapitál
VZZ	výkaz zisku a ztráty
Z	zisk
ZP	zprostředkované pojistné

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 5.5.2017

  
.....  
Stanislava Šmuková

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Maticová organizační struktura společnosti SATUM CZECH s.r.o.

Příloha č. 2: Rozvahy a VZZ 2010-2015 společnosti SATUM CZECH s.r.o.

Příloha č. 3: Zprostředkované pojistné a provize dle pojistitelů za rok 2015

Příloha č. 4: Zprostředkované pojistné klientů SATUM CZECH s.r.o. za rok 2015

Příloha č. 5: Provize klientů SATUM CZECH s.r.o. za rok 2015

Příloha č. 6: Zprostředkované pojistné VIP klientů SATUM CZECH s.r.o. za rok 2015

Příloha č. 7: Provize VIP klientů SATUM CZECH s.r.o. za rok 2015

Příloha č. 8: ZP a provize VIP klientů SATUM CZECH s.r.o. za rok 2015 dle druhů činností